



THIAGO ANTONIO RAMOS GRIJÓ

DESAFIOS PARA A ASCENSÃO DE PROFISSIONAIS NEGROS NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM GESTORES DE GRANDES EMPRESAS

RIO DE JANEIRO – 2025

THIAGO ANTONIO RAMOS GRIJÓ

DESAFIOS PARA A ASCENSÃO DE PROFISSIONAIS NEGROS NAS
ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO COM GESTORES DE GRANDES EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO / AFYA como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de Concentração: Ciências Sociais Aplicadas.

Orientador(a): Prof. Dra. Ana Carolina de Gouvea Dantas Motta.

RIO DE JANEIRO – 2025

G857d

Grijó, Thiago Antonio Ramos.

Desafios para a ascensão de profissionais negros nas organizações: um estudo com gestores de grandes empresas / Thiago Antonio Ramos Grijó – Duque de Caxias, Rio de Janeiro, 2025. 97 f.

Orientadora: Prof.^a Dra. Ana Carolina de Gouvea Dantas Motta.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”, Escola de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, Rio de Janeiro, 2025.

1. Cargos de Liderança. 2. Mercado de trabalho. 3. Organizações.
4. Pessoas negras. I. Motta, Ana Carolina de Gouvea Dantas. II. Título. III. Universidade do Grande Rio “Prof. José de Souza Herdy”.

CDD – 302.8

Thiago Antonio Ramos Grijó


Desafios para a ascensão de profissionais negros nas organizações: um estudo com gestores de grandes empresas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UNIGRANRIO / AFYA, como parte dos requisitos parciais para obtenção do grau de Mestre em Administração.


Área de Concentração:
Gestão Organizacional.

Aprovada em 27 de março de 2025.


Banca Examinadora

Documento assinado digitalmente
 ANA CAROLINA DE GOUVEA DANTAS MOTTA
Data: 04/04/2025 17:05:12-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Ana Carolina de Gouvêa Dantas
Motta Universidade do Grande Rio -
UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 REJANE PREVOT NASCIMENTO
Data: 16/04/2025 14:27:19-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Rejane Prevot Nas-
cimento Universidade do Grande Rio
- UNIGRANRIO

Documento assinado digitalmente
 ANDREA LOPES DA COSTA VIEIRA
Data: 02/04/2025 14:57:24-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Profa. Dra. Andrea Lopes da Costa Vieira
Universidade Federal do Estado do Rio de
Janeiro - UNIRIO

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me guiado durante todo este percurso, me mantendo constante em minha jornada pelo aprimoramento educacional. Por ter me sustentado em momentos de muitas pressões ruins, não permitindo que os meus adversários triunfassem e que a minha alma fosse aprisionada pelos homens. Obrigado por ouvir meu clamor e nos momentos de angústia ter me ajudado, demonstrando que, em todo tempo, permanece fiel.

A minha família pelo apoio constante e por entender os percalços desta jornada. Pela compreensão nos momentos de ausência e pelos momentos, contantes, que me ouviram falar sobre este projeto. O apoio de vocês foi fundamental para a conclusão deste trabalho.

A minha orientadora por ter dedicado horas de ensinamentos para que este estudo pudesse ser concluído. Obrigado por compartilhar uma nova visão de mundo e ampliar as fronteiras de novos conceitos até então inexistentes ou imperceptíveis.

A todos os profissionais negros que cederam o seu tempo participando das entrevistas, compartilhando suas histórias de vida e cedendo uma aula de superação e vivências a cada resposta.

“[...] Ninguém nega que exista racismo no Brasil, mas sua prática é sempre atribuída a “outro”. Seja da parte de quem age de maneira preconceituosa, seja daquela de quem sofre com o preconceito, o difícil é admitir a discriminação e não o ato de discriminar” (Lilia Schwarcz).

RESUMO

O último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado no ano de 2022, revela que 55,5% da população brasileira é negra, formada por pretos e pardos. Este retrato diversificado da população brasileira deveria se expandir para as organizações, no entanto, pesquisas demonstram que somente 4,7% dos negros chegam aos cargos mais elevados. Um contexto temático explorado no presente estudo, cujo objetivo foi analisar os principais desafios enfrentados por pessoas negras para alcançar cargos de liderança nas organizações, e, também, destacar quais foram as estratégias e as condutas utilizadas para obtenção do sucesso profissional delas. Como metodologia do estudo, adotou-se uma abordagem de ordem qualitativa, utilizando o procedimento de entrevistas para coleta de dados junto aos sujeitos do estudo, que foram pessoas negras em cargos de liderança nas organizações. O estudo concluiu que os principais desafios dos profissionais negros entrevistados, durante as suas trajetórias de vida, para alcançarem o sucesso na hierarquia organizacional foram: baixo poder econômico; inferiorização da pessoa negra, ser minoria em cargos de liderança, existência do racismo nas organizações, preconceito da sociedade brasileira, pouca diversidade nas organizações, falta de acesso ao ensino de qualidade e fluência numa segunda língua, dificuldade de inclusão nos processos seletivos, pacto da branquitude, estereótipo de raiva e discriminação estética do cabelo. Para superar os desafios, foram adotadas estratégias e condutas, sendo: a resiliência, o investimento contínuo em educação e a construção de redes de apoio. O presente estudo não se deteve a analisar apenas as dificuldades enfrentadas pelos negros, como observado por outros pesquisadores, mas a descrever também as principais estratégias e ações utilizadas para superar as dificuldades enfrentadas na contemporaneidade. Embora existam condutas que possam ser utilizadas para superar as dificuldades, é importante destacar que as pessoas negras continuam em desvantagem no mercado de trabalho, pois sua origem socioeconômica é marcada por elevada pobreza, sendo duvidoso utilizar argumentos que tenham como foco principal apenas o mérito, quando se tratar do acesso aos cargos mais elevados nas organizações.

Palavras-chave: Mercado de trabalho; Pessoas negras; Cargos de liderança. Organizações.

ABSTRACT

The latest census by the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), carried out in 2022, reveals that 55.5% of the Brazilian population is black, made up of black and mixed-race people. This diverse portrait of the Brazilian population should be extended to organizations, however, research shows that only 4.7% of black people reach the highest positions. A thematic context explored in this study, which aimed to analyze the main challenges faced by black people to reach leadership positions in organizations, and also to highlight the strategies and behaviors used to achieve their professional success. The study methodology adopted a qualitative approach, using the interview procedure to collect data from the study subjects, who were black people in leadership positions in organizations. The study concluded that the main challenges of the black professionals interviewed, during their life trajectories, to achieve success in the organizational hierarchy were: low economic power; inferiority of black people, being a minority in leadership positions, the existence of racism in organizations, prejudice in Brazilian society, little diversity in organizations, lack of access to quality education and fluency in a second language, difficulty in inclusion in selection processes, the whiteness pact, stereotype of anger and discrimination based on hair aesthetics. To overcome these challenges, strategies and behaviors were adopted, such as resilience, continuous investment in education and the construction of support networks. This study did not focus solely on analyzing the difficulties faced by black people, as observed by other researchers, but also described the main strategies and actions used to overcome the difficulties faced in contemporary times. Although there are behaviors that can be used to overcome difficulties, it is important to emphasize that black people continue to be at a disadvantage in the job market, since their socioeconomic background is marked by high poverty, and it is doubtful to use arguments that focus solely on merit when it comes to access to the highest positions in organizations.

Keywords: Job market; Black people; Leadership positions; Organizations.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Desafios enfrentados pelas pessoas negras | 79 |
| Figura 2 - Nuvem de palavras - Conduatas de superação das dificuldades enfrentadas | 84 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Perfil dos entrevistados | 41 |
| Quadro 2 - Hipóteses categorizadas <i>a priori</i> de acordo com os autores selecionados no referencial teórico | 42 |
| Quadro 3 - Hipóteses categorizadas <i>a priori</i> de acordo com os principais conceitos teóricos | 43 |
| Quadro 4 - Categorização dos itens a serem pesquisados e sua correlação com as perguntas que serão realizadas | 46 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos | 35 |
|---|----|

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEO – Chief Executive Officer

CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

DE&I - Diversidade, Equidade e Inclusão

ESG - Environmental, Social and Governance

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 15 |
| 1.1 O problema de pesquisa | 15 |
| 1.2 Objetivos | 18 |
| 1.2.1 Objetivo geral | 18 |
| 1.2.2 Objetivos específicos..... | 18 |
| 1.3 Delimitação da pesquisa | 18 |
| 1.4 Relevância da pesquisa | 19 |
| 1.5 Organização geral do trabalho | 19 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 21 |
| 2.1 Os efeitos nefastos da escravidão | 21 |
| 2.1.1 Escravidão e racismo na sociedade brasileira | 21 |
| 2.1.2 O impacto da escravidão nas gerações | 24 |
| 2.2 Os desafios da diversidade | 27 |
| 2.2.1 O mérito em foco..... | 27 |
| 2.2.2 Diversidade nas organizações | 29 |
| 2.3 Negros em cargos de poder nas organizações | 32 |
| 2.3.1 Interseccionalidade | 37 |
| 3 METODOLOGIA | 39 |
| 3.1 Método de coleta de dados | 39 |
| 3.2 Sujeitos da pesquisa | 40 |
| 3.3 Método de análise | 41 |
| 3.3.1 Pré-análise... .. | 42 |
| 3.3.2 A codificação | 45 |
| 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 48 |
| 4.1 Desafios enfrentados | 48 |
| 4.1.1 Baixo poder econômico..... | 48 |

| | |
|--|-----------|
| 4.1.2 Inferiorização da pessoa negra | 52 |
| 4.1.3 Ambiente majoritariamente branco..... | 54 |
| 4.1.4 Racismo nas organizações | 57 |
| 4.1.5 Preconceito na sociedade brasileira..... | 61 |
| 4.1.6 Diversidade nas organizações | 63 |
| 4.1.7 Possuir inglês fluente e acesso à educação..... | 67 |
| 4.1.8 Sobrecarga laboral | 70 |
| 4.1.9 Processos seletivos..... | 72 |
| 4.1.10 Pacto da branquitude | 74 |
| 4.1.11 Estereótipo de raiva..... | 76 |
| 4.1.12 Discriminação estética do cabelo | 77 |
| 4.1.13 Síntese das dificuldades..... | 79 |
| 4.2 Estratégias e condutas de sucesso na carreira corporativa | 80 |
| 5 CONCLUSÃO | 85 |
| REFERÊNCIAS..... | 87 |
| APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA..... | 93 |
| APÊNDICE II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO..... | 96 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 O problema de pesquisa

As questões envolvendo cor e raça no Brasil são assuntos considerados delicados de se discutir, pois envolvem um padrão enraizado no inconsciente coletivo. Desta forma, pode-se dizer que há um *modus operandi* já estabelecido na sociedade, sendo denominado como mito da democracia racial. Como argumenta o antropólogo brasileiro Sansone (1996, p. 184): “[...] este mito é aceito por uma grande parte do povo, que o reproduz no próprio cotidiano, articulando-o numa série de discursos populares”. É possível dizer que, mesmo de forma velada, o racismo se faz presente no seio social, trazendo desigualdade na sociedade e afetando diretamente a população negra.

Como explicado por Schwarcz (2012), no Brasil, parece que as pessoas fecham os olhos para as atitudes racistas, ninguém as atribui para si, somente aos outros. Há uma dificuldade para se admitir a discriminação, mas não a ação discriminatória, estabelecendo-se uma discriminação tida como “a brasileira”, conforme explicado por Sansone (1996).

Sansone (1996) apresenta conceitos importantes para compreendermos como este preconceito “a brasileira” transcorre, pois classificou a existência de espaços sociais denominados “áreas leves”, “espaços negros” e “áreas pesadas”. O autor especifica os espaços da seguinte forma:

As áreas “leves” das relações raciais são todos os espaços em que ser negro não constitui empecilho e, em certas ocasiões, pode até trazer prestígio. Existem espaços de lazer racialmente neutros: os jogos de dominó, o baba (que no português da Bahia designa futebol de praia ou praticado informalmente), as reuniões nos bares, as conversas com os vizinhos da esquina, as rodas de samba, o carnaval, as festas de São João (quadrilhas e forrós, visitas aos vizinhos), as torcidas de futebol, as serestas (bailes no bairro, usualmente para pessoas de meia idade) e, naturalmente, as interações com o círculo social mais íntimos - os pares com quem é compartilhada boa parte das horas públicas de lazer. “As áreas “pesadas” das relações de cor eram o trabalho, sobretudo a procura de emprego; o namoro e o casamento; e as interações com a polícia. O local de trabalho foi descrito por quase 70% de meus informantes como um espaço em que o racismo é extremamente acentuado [...] (Sansone, 2004, p. 80).

Ainda, Sansone (2004, p. 81) complementa que:

[...] há também os espaços mais definidos e explicitamente negros, locais em que ser negro é uma vantagem: os blocos afro, as batucadas, os templos do sistema religioso afro-brasileiro (terreiros de candomblé) e a capoeira. Frequentemente, estes são rotulados como espaços da “cultura negra”. Nesses espaços implicitamente negros, falar em termos de cor e expressar ideias racistas costumam ser evitados: o que importa são a cordialidade e o bom entendimento com todas as pessoas que dividem o mesmo espaço. A esquina, o bairro, os times esportivos e os círculos sociais são espaços e momentos que os negros compartilham com os não negros, num clima relativamente livre de tensões raciais.

Conforme exposto por Sansone (2004), os espaços negros representam um local de convívio onde negros compartilham com não negros um ambiente relativamente livre de tensões raciais; nas áreas leves, ocorre situação similar, onde os espaços de convivência favorecem a interação entre negros e não negros. No entanto, na área pesada, o acesso aos negros se torna mais restrito. Talvez, seja por este motivo que, para uma pessoa branca, a ideia de que existe preconceito e racismo seja tão distante, pois ela possui acesso às três áreas de forma muito cordial ou natural. No entanto, é justamente na área que envolve os aspectos relacionados ao mercado de trabalho que a pessoa negra encontra entraves para sua entrada e permanência, sendo descrito por Sansone (2004) como o espaço em que o racismo é extremamente acentuado.

Assim sendo, o foco deste estudo se concentrou exatamente neste espaço social, denominado de área pesada, visando identificar as principais dificuldades enfrentadas por pessoas negras nas suas trajetórias de vida, sobretudo no que diz respeito às posições de liderança nas organizações. Uma conjuntura que se soma ao cenário relevante da população negra no país, já que o último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), realizado no ano de 2022, revela que 55,5% da população brasileira é negra, formada por pretos e pardos¹ (IBGE, 2022). Este retrato diversificado da população brasileira deveria se expandir para as organizações, no entanto, pesquisas demonstram que somente 4,7% dos negros chegam aos cargos de liderança (Marques, 2023).

Os dados estatísticos colocam-se em desacordo com as declarações de muitas organizações. Isso porque, constantemente, elas apregoam possuir políticas claras

¹ O IBGE utiliza desde 2020, para denominação étnica ou racial das pessoas no Brasil, uma classificação que inclui os termos: preta, parda, amarela, indígena ou branca.

de diversidade e ações afirmativas de valorização e inclusão de pessoas negras em seus quadros de funcionários. Segundo o Instituto Ethos (2024, p. 28), fundado em 2001 em São Paulo, dedicado ao apoio de gestão ética e sustentável das organizações do país, constata-se que:

A sub-representação da população negra nos diferentes níveis hierárquicos das organizações permanece, demonstrando o quanto ainda é preciso avançar para romper barreiras que colocam essa população à margem dos espaços de tomada de decisão e das políticas de desenvolvimento no ambiente de trabalho.

Infelizmente, a realidade vista e vivida por brasileiros negros reforça um paradigma estrutural, pois poucos conseguem chegar ao topo das organizações e, assim, conquistar os cargos mais elevados. Enquanto o conceito estabelecido de meritocracia insiste em afirmar que, com esforço e dedicação, todos podem alcançar posições de destaque, a realidade observada nas organizações mostra que ocorre um processo de exclusão. Isso porque as barreiras enfrentadas pelos negros para ocupar cargos de poder são significativamente maiores do que para as pessoas brancas, não havendo equidade nos níveis mais elevados. Dados estatísticos de 2022 do IBGE confirmam tal situação, em que as pessoas pretas e pardas no país são minoria em cargos de poder e com alto rendimento, sendo maioria em cargos relacionados a atividades de baixo e médio rendimento, especialmente aquelas atividades relacionadas aos serviços domésticos, correspondendo a 66,4%, já na construção 65,1% e na agropecuária 62% (IBGE, 2023).

É importante pontuar que os cargos de poder possuem maior prestígio social e remuneração, o que os coloca como meta de interesse da população em sua totalidade. O indivíduo em um cargo de poder tem a sua renda aumentada, sendo possível elevar os seus investimentos em educação, acesso à moradia, saúde de qualidade, além de entretenimento e lazer. Logo, as disputas pelos cargos de maior prestígio nas organizações se justificam, pois representam a oportunidade de ascensão socioeconômica na contemporaneidade. Assim, o grupo social com predominância de brancos, maioria nos cargos de poder das organizações, tende a se esforçar para continuar nesta posição, mantendo o seu *status quo*, o que inclui a perpetuação de tal privilégio para as suas futuras gerações. Uma conjuntura que faz pensar, pois há uma minoria de pessoas negras em cargos de poder, emanando um interesse em saber quais foram as dificuldades enfrentadas para alcançarem tal

patamar. Um olhar que pode servir como uma alerta para a necessidade de se manter políticas que fortaleçam a equidade nas organizações, principalmente nos níveis mais altos.

Posto isso, o estudo se propõe a examinar a seguinte pergunta de pesquisa: quais foram as principais dificuldades enfrentadas pelas pessoas negras, durante as suas trajetórias de vida, para alcançarem os cargos mais elevados nas organizações e quais ações e estratégias foram utilizadas para superar as dificuldades enfrentadas?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

O presente estudo teve como objetivo geral: analisar quais foram as principais dificuldades enfrentadas por pessoas negras, durante a sua trajetória de vida, para alcançar os cargos mais elevados nas organizações, assim como entender quais foram as ações e estratégias utilizadas que as possibilitaram superar os desafios impostos.

1.2.2 Objetivos específicos

Quanto aos objetivos específicos, os seguintes foram elencados:

- ✓ Descrever as principais dificuldades enfrentadas por pessoas negras, durante a sua trajetória de vida, para alcançarem os cargos mais elevados das organizações e;
- ✓ Descrever as ações que possibilitaram a superação das dificuldades enfrentadas.

1.3 Delimitação da pesquisa

Foram entrevistadas pessoas negras em cargos de poder nas organizações públicas e privadas situadas no Brasil. Portanto, ao trazer como delimitação para o estudo o território nacional, foi possível investigar pessoas negras que ocupam posições de liderança, abrangendo cargos de supervisão, gerência, diretoria e *Chief Executive Officer* (CEO).

1.4 Relevância da pesquisa

A pesquisa se justificou por tratar de uma temática delicada que é a discriminação tida como “a brasileira”, conforme explicado por Sansone (1996). Uma discriminação que existe, mas de maneira velada, podendo-se enxergá-la até como um resquício do período escravocrata do Brasil. Essa é uma situação que afeta as pessoas negras, sobretudo quanto ao mercado de trabalho, pois imprime dificuldades para a ascensão profissional delas, dificultando-as no alcance dos cargos de maior prestígio nas organizações.

A baixa representatividade das pessoas negras nos cargos mais elevados das organizações, por si só, já é um sinal de alerta de desigualdade social. Portanto, é de suma importância a participação acadêmica nessa empreitada investigativa acerca da realidade dos trabalhadores negros no Brasil. Até mesmo, porque “[...] verifica-se ainda a existência de poucas pesquisas que abordem essa importante e atual temática no contexto brasileiro” (Bezerra *et al.*, 2022, p. 11).

Logo, foi relevante estabelecer um estudo dedicado a descrever as principais dificuldades que as pessoas negras enfrentaram no mercado de trabalho, sobretudo no que se refere à busca por cargos de prestígio nas organizações. A abordagem pretendeu oferecer um cenário assessor para a busca por soluções de igualdade no mercado de trabalho, e, também, incentivador à implementação de políticas públicas ou políticas e práticas empresariais voltadas para maior diversidade, almejando-se, assim, um incentivo a maior representatividade das pessoas negras nos cargos mais elevados das organizações.

1.5 Organização geral do trabalho

A dissertação foi empreendida em cinco momentos distintos. O primeiro tratou-se da Introdução corrente, que fez a devida apresentação do tema eleito para a dissertação e os respectivos pontos norteadores. O segundo momento colocou-se por meio do capítulo Referencial Teórico, que trouxe assuntos pertinentes ao tema, como: os efeitos da escravidão no Brasil, incluindo o seu efeito de enraizar o racismo no país; os desafios da diversidade, explorando o racismo nas organizações e os negros em cargos de poder nas organizações. O terceiro momento se estabeleceu no capítulo

denominado Metodologia, fazendo uma incursão na realidade do tema, destacando-se, para tanto, as experiências de vida de indivíduos negros junto ao mercado de trabalho, coletadas por meio de entrevistas. O quarto momento tratou da Conclusão da dissertação, trazendo uma análise final de todo o conteúdo exposto. O quinto momento denominou-se Referências, quando todas as obras citadas ao longo da dissertação foram devidamente apresentadas e listadas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os efeitos nefastos da escravidão

2.1.1 Escravidão e racismo na sociedade brasileira

O Brasil viveu um aspecto sombrio em sua formação. Quando o país era Colônia de Portugal, negros de diversos locais, sobretudo do continente africano, eram trazidos em navios negreiros, em condições desumanas, para trabalharem nas fazendas e nos engenhos do país. O tratamento dispensado aos negros era hediondo e humilhante. Segundo Carneiro (2018), o Brasil foi o último país do ocidente a abolir a escravidão, tendo demorado 388 anos, visto que tal feito ocorreu somente em 1888, um ano antes da Proclamação da República. A longevidade do período escravocrata tornou o Brasil a nação das Américas que recebeu o maior contingente de escravizados (Theodoro, 2022).

Após chegarem ao Brasil, os negros eram alocados em trabalhos braçais em engenhos e fazendas, desempenhando funções nas lavouras ou dentro das sedes - Casa Grande. Seja nos engenhos ou nas fazendas, os negros eram obrigados a cumprir todos os mandos e desmandos dos senhores. O poder existente nas mãos desses senhores não tinha restrições, o que os deixava mostrar toda a crueldade quando o assunto era punição. Não existia um conjunto de regras, ou leis, para determinar as punições que poderiam ser aplicadas. A punição mais propagada eram as chibatadas, no entanto, diversos níveis de crueldade eram estabelecidos como punição, pois os cativos tinham no seu senhor o árbitro do seu destino (Schwarcz, 2012). Um fato importante a ser destacado era que a escravização não ocorria pelo fato de o indivíduo ser de uma classe econômica ou social baixa, mas pela cor de sua pele. As pessoas negras eram tratadas de forma análoga a um bem, sendo vistas como um animal que existia para servir.

O período da escravidão foi horrível para a história do país, tanto que a sociedade preferiu simplesmente tentar apagá-lo, numa negação velada de que o Brasil não foi um país escravocrata. Assim como uma amnésia que acomete um indivíduo, foi também dessa maneira que a sociedade brasileira tentou esquecer este passado sombrio.

No entanto, como silêncio não é sinônimo de inexistência, o racismo foi aos poucos repostado por aqui primeiro de forma “científica”, com base no beneplácito da biologia, e depois pela própria ordem do costume [...] (Schwarcz, 2012, p. 79).

Quando a tentativa de amnésia ocorre de forma estruturada, tende a existir um consenso que tenta estabelecer a percepção de que na sociedade brasileira não houve e não há discriminação racial. Munanga (2022) destaca que quando a sociedade finge a existência de uma igualdade social, acaba por estabelecer uma estratégia falha para lidar com a opressão racista. Por isso, entender o conceito de racismo é importante, pois, só assim, há a possibilidade para se compreender a herança que a escravidão perpetuou na vida dos negros no país. Conforme explicação de Almeida (2019, p. 21):

Podemos dizer que o racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam.

Além disso, o conceito de raça não se constitui num fator isolado e estático, pelo contrário, seu sentido está atrelado a circunstâncias históricas que envolvem contingências, conflitos, poder e decisão (Almeida, 2019). No entanto, a argumentação, que leva a um racismo velado no imaginário coletivo, que é construído e fixado no seio social, faz com que determinados indivíduos possuam legitimidade para justificar a sua posição de superioridade sobre os demais.

Assim, Almeida (2019) explica que uma pessoa não nasce branca ou negra, mas torna-se a partir do momento em que é conectada a todo um conjunto de crenças que são compartilhados coletivamente, tanto o “ser branco” quanto o “ser negro” são construções sociais. Segundo Munanga (2022), o conteúdo da raça é social e político. São justamente nestes aspectos, principalmente quando se inclui o fator econômico, que a raça aparece de forma clara e evidente, cabendo a seguinte narrativa:

Raça é, pois, uma categoria classificatória que deve ser compreendida como uma construção local, histórica e cultural, que tanto pertence à ordem das representações sociais – assim como o são das fantasias, mitos e ideologias – como exerce influência real no mundo, por meio da produção e reprodução de identidades coletivas e de hierarquias sociais politicamente poderosas (Schwarcz, 2012, p. 34).

As questões envolvendo racismo no Brasil são quase um tabu (Schwarcz, 2012). Isso porque envolvem temas considerados sensíveis e, além disso, as pessoas

não gostam e não costumam comentar o assunto, a não ser de maneira jocosa ou descomprometida. Assim, o ápice do assunto racismo reside no fato de atribuir aos indivíduos com aspectos fenotípicos - como cor da pele, tipo de cabelo e formato de nariz - aspectos sociais e simbólicos que delimitam as suas capacidades na estrutura social. É como se a partir destes aspectos fosse possível nutrir expectativas positivas e negativas, antecipando juízos e modulando condutas (Rocha, 2010). Como explica Almeida (2019) em sua abordagem, o racismo como ideologia molda o inconsciente, criando a raça e os sujeitos racializados.

Há, portanto, uma construção ideológica de inferiorização do negro, que se estabelece no inconsciente coletivo, tal como uma forma de herança e impressões do passado histórico do país. Uma inferiorização que foi perpassada no decorrer do dia a dia da população brasileira, tornando-a algo comum na sociedade. Inclusive, sendo parte integrante na expressão cultural do país, como em novelas, filmes, livros e outros diversos meios de comunicação, sendo comum negro estar apresentado sempre em posições de subalternidade, criando-se, assim, práticas sociais concretas (Almeida, 2019). Um fato que acabava por respaldar a ideologia do racismo, ancorando-a em meio a sociedade como uma prática cotidiana.

Nitidamente, a escravidão legitimou a inferioridade do negro na sociedade, tornando-a natural (Schwarcz, 2012). Ainda, percebe-se um discurso ideológico moldado na valorização de indivíduos com especificidades, que estão associadas ao processo de admiração e valorização das características físicas e dos padrões de “beleza” dos povos europeus.

Numa tentativa de amenizar alguns aspectos ligados diretamente à escravidão e ao racismo, a sociedade brasileira buscou incluir o negro, sobretudo no que tange aos aspectos culturais. Logo, ocorreu uma afeição a alguns traços compartilhados, como: músicas, religião e costumes (Schwarcz, 2012). Um exemplo prático pode ser observado no caso da feijoada, que, antes, era conhecida como comida de escravos, porém, posteriormente se tornou um prato nacional. De certo, o mesmo aconteceu com o samba, que foi transformado de dança de preto para canção brasileira (Schwarcz, 2012).

Quando os aspectos culturais são mesclados, ocorre uma ruptura de um único padrão aceito no imaginário popular. É como se houvesse uma mestiçagem perfeitamente harmonizada no país, em que os indivíduos brancos e negros vivessem em igualdade. Mas se o aspecto cultural estava harmonizado, em contrapartida “[...]”

nas diferenças no acesso à educação e ao lazer, na distribuição desigual de rendas, estavam as marcas da discriminação, que fugia da alçada oficial, mas era evidente no cotidiano”, segundo Schwarcz (2012, p. 76).

Esta inclusão cultural, que remete a alguns aspectos trazidos pelos negros, permitiu a sociedade brasileira achar que o processo de abolição da escravidão foi perfeitamente concluído. Houve a incorporação de alguns símbolos que permitiam visualizar que o negro pertencia ao Brasil, no entanto, inclusão cultural não significa inclusão econômica e social. Isso porque o efeito discriminatório da escravidão, que cunhou a inferiorização das pessoas negras, permaneceu, ficando enraizado junto a sociedade brasileira.

2.1.2 O impacto da escravidão nas gerações

Para que o arcabouço coletivo e simbólico da inferioridade da raça negra pudesse ser propagado, havia a necessidade da criação de um aparato científico que respaldasse as teorias acerca das diferenças existentes entre os seres humanos. Desta forma, a raça foi utilizada para revelar um determinismo biológico, em que seria possível explicar as diferenças morais, psicológicas e intelectuais por meio de suas diferenças (Almeida, 2019). Este pensamento pseudocientífico foi amplamente divulgado, obtendo prestígio e respeito nos meios acadêmicos e políticos da época (Almeida, 2019). Desta forma, as bases para um racismo científico estavam estruturadas e prontas para serem disseminadas no imaginário popular por meio dos intelectuais, colocando-se o racismo científico como uma via para justificação do preconceito, com intuito de estabelecer a hierarquização das raças.

O surgimento do racismo científico no século XIX e seus respectivos desdobramentos na política e na sociedade do período têm sido assunto amplamente debatido entre os historiadores, sociólogos e antropólogos. Sobrepondo-se aos dogmas religiosos reinantes até então, as teorias raciais deram status científico às desigualdades entre os seres humanos e por meio do conceito de “raça” puderam classificar a humanidade, fazendo uso de sofisticadas taxonomias. [...] As teorias “raciais” propagadas a partir da metade do século XIX baseavam-se nos postulados do racismo científico [...], qual seja, a ideia de que a humanidade está dividida em raças, e seu corolário, a saber, as diferentes raças conformam uma hierarquia biológica, na qual os brancos ocupam posição superior (Santos; Silva, 2017, p. 441).

De tal maneira, as teorias científicas abarcaram a ideia de “embranquecimento”, a qual: “[...] foi, antes de tudo uma maneira de racionalizar os sentimentos de inferioridade racial instalados pelo racismo científico e pelo determinismo geográfico do século XIX” (Guimarães, 1999, p. 53). Logo, o respaldo científico assessorou a crença da falta de capacidade devido ao fenótipo da raça negra, o que seria o auge do sistema de dominação, embarreirando o indivíduo negro na busca por patamares mais elevados, sobretudo profissionais. O ápice do processo seria levar o indivíduo negro a acreditar que deveria se manter sempre em situação de subalternidade.

Como seres humanos, adquirimos uma herança que nos posiciona no contexto social em que vivemos. Esta herança nos é passada durante toda nossa existência, formando um conjunto de crenças, hábitos, formas de pensar e agir que nos estabelecem dentro de um contexto social e econômico. Toda dor, sofrimento, exclusão social sofridas pelos negros durante o processo de escravização foram transmitidos, durante as gerações, para os seus descendentes, gerando um aparato que tende a manter suas gerações numa situação de escravização moderna. Toda esta discriminação coaduna para uma estratificação social, fazendo com que todas as chances de ascensão social, de reconhecimento e de sustento de um determinado grupo social sejam afetadas (Almeida, 2019).

No caso do Brasil, tanto brancos como negros receberam uma herança, um estilo de vida, que posiciona cada indivíduo num determinado local e o torna pronto para desempenhar um papel social, o qual foi previamente estabelecido. Esta tendência, que foi transmitida por gerações, se estabeleceu por meio de um viés que pautava o desempenho de papéis de prestígio na sociedade junto a um grupo específico, enquanto o outro grupo vinculava-se aos de baixa relevância.

Um dos aspectos mais destrutivos, advindo do período de escravidão, foi legitimar a inferioridade do negro, tornando-a natural (Schwarcz, 2012). Talvez esta seja a cicatriz mais profunda deixada na alma de um negro, uma cicatriz que os olhos não conseguem ver, pois foi fixada em sua própria existência. Ou seja, uma marca longa, que imprimiu o racismo no imaginário social, que, a todo momento, é reforçada pela mídia, indústria cultural e pelo sistema educacional (Almeida, 2019). O sentimento de inferioridade impelido aos negros se tornaria a algema mais difícil de ser despedaçada.

Observar este contexto social, que foi passado por meio das gerações, pode explicar o motivo de os negros serem maioria vivendo em comunidades, recebendo os salários mais baixos e desempenhando cargos inferiores nas organizações (Souza, 2024).

Essa herança tem também sua dimensão simbólica, fazendo com que o perfil daqueles que lideram as organizações, que é majoritariamente masculino e branco, esteja sempre bem representado nos meios de comunicação, o que mantém um imaginário que favorece a permanência em lugares da sociedade considerados mais prestigiados, bem como propicia a naturalização de outros grupos em posições de subordinação e desqualificação (Bento, 2022, p. 77).

No período pós-escravista, a sociedade brasileira poderia efetuar ações afirmativas para que apresentassem uma integração dos negros no mercado de trabalho. Segundo Coelho Junior (2016), o paradigma racialista, que via na mestiçagem a possibilidade do branqueamento da população brasileira, explica por que não foram realizadas ações para inserir os negros, após a abolição da escravidão, na ordem capitalista baseada no trabalho livre e remunerado. Tal fato foi ignorado na época pela elite brasileira, que, ao invés de investir nos recém-libertos, optou por recorrer à imigração europeia, deixando os negros à margem da sociedade, sendo completamente alijados do mercado de trabalho (Coelho Junior, 2016). Houve, portanto, após a abolição da escravidão, uma postura que manteve os brancos e negros em campos socioeconômicos diferenciados. Até mesmo,

[...] a ideologia eugênica vai associar cada vez mais os negros às mazelas sociais, ligando-os diretamente às práticas de maus hábitos de convívio e comportamento, como a preguiça, a falta de ambição no trabalho, o alcoolismo, o absenteísmo, a baixa condição de aprendizagem e formação. Enfim, o negro passa a ser visto como a antítese do bom trabalhador, incapaz de se adaptar aos novos tempos do assalariamento. O racismo embutido na eugenia à brasileira relegou o negro a um espaço residual no sistema produtivo. Antes no epicentro da produção colonial, ele é posto às margens do mercado de trabalho (Theodoro, 2022, p. 111).

Não se trata apenas de justificativas, mas argumentos que revelam os efeitos da escravidão como nefastos para os negros, situando-os como maioria nas comunidades pobres e como os que possuem as mais baixas posições na sociedade brasileira (De Santana, 1999). Por anos, eles foram deixados à margem da sociedade, como se fossem simplesmente esquecidos. Quando são comparados alguns marcadores como o social, a classe e a raça, a questão da raça obtém um destaque mais elevado. Segundo Munanga (2022), o ápice do problema se concentra no racismo que hierarquiza, desumaniza e justifica a discriminação existente.

Quando a escravidão é esquecida, tem o racismo como sua consequência direta, mesmo que a libertação dos negros apontasse para o seu fim, o que simplesmente não aconteceu.

São esses esquecimentos introjetados na grande massa que ajudam a evitar a reflexão coletiva sobre quais signos vivos no interior da sociedade sustentam relações desiguais para além das decisões que esses sujeitos tomem em seus universos circundantes. É difícil arrumar o campo de relação de maneira que, aquilo que é constitutivo da classe, do gênero e da raça, sejam percebidos com clareza pelas pessoas comuns e sejam levados em consideração (Passos, 2023, p. 30).

Talvez, seja nesta falta de memória acerca da escravidão que resida o maior problema da sociedade, pois a tentativa de apagar a memória negativa do período da escravidão é não aceitar que existe racismo, fazendo, sobretudo, com que seja um assunto não comentado e estudado, relegando o diálogo sobre a temática.

2.2 Os desafios da diversidade

2.2.1 O mérito em foco

A palavra mérito pode ser associada a uma pessoa que teve uma atitude, ou um desempenho, considerado digno de reconhecimento. Bento (2022) descreve que foi se consolidando a forma como as discriminações se operacionalizavam dentro das organizações, onde as justificativas para as desigualdades ancoravam-se num aspecto racional partindo da ideia do mérito: “[...] ou seja, se constatamos representação excessiva de pessoas brancas nos lugares mais qualificados é porque elas merecem isso, e a ausência de negras e negros e de outros segmentos deve-se ao fato de não estarem devidamente preparados” (Bento, 2022, p. 19).

O conceito de meritocracia tende a ter como foco as habilidades individuais, esquecendo-se completamente do suporte social necessário para que as aquisições destas habilidades sejam adquiridas. Desta forma, não se considera o caminho social do mérito individual, que inclui os benefícios recebidos pelo indivíduo na infância e na adolescência. Portanto, as camadas mais elevadas da sociedade possuem condições e oportunidades mais favoráveis, que os leva com maior facilidade a um patamar econômico mais elevado, fazendo com que cheguem a ganhar até 500 vezes mais que outros (Souza, 2021). Se todos os indivíduos tivessem o mesmo ponto de partida,

se todos tivessem acesso às mesmas oportunidades educacionais, de saúde e habitação, então, talvez, seria justo pensar em meritocracia. De fato, seria um mundo ideal, mas que não existe, pois há uma desigualdade instaurada, que se sobressalta ao olhar em meio a nova ordem competitiva imposta pelo capitalismo. Até porque,

As contradições sociais herdadas do passado e que entravavam a integração do “negro” e do “mulato” à ordem social competitiva emergente não interessava senão à população de cor [...] em consequência a reintegração do sistema de relações raciais ficou entregue a processos espontâneos (Fernandes, 2007, p. 49).

O mito do mérito pressupõe que com esforço e dedicação todos podem alcançar os objetivos propostos. Observar o alcance dos objetivos apenas pela lente da meritocracia é como oferecer a um indivíduo um fusca e a um outro uma Ferrari, e, posteriormente, os posicionar na linha de partida de uma corrida desejando que vença o melhor. Entendendo-se que,

O mundo moderno é geralmente compreendido como uma mudança radical em relação às sociedades pré-modernas tradicionais. Em parte, isso é verdade, mas apenas em parte. Na questão mais importante para quem quer compreender uma sociedade ou um modo de vida peculiar, que é a questão da forma como se “legitima a dominação social”, a mudança é mais aparente que real. A “ilusão” que legitima a dominação social em todas as sociedades ocidentais ou ocidentalizadas é precisamente a ilusão da ausência de dominação social injusta. Não apenas no Brasil, mas em todas as sociedades ocidentais modernas, o nome dessa ilusão é o assim chamado “princípio meritocrático”. As sociedades modernas não “dizem” que tratam todos os indivíduos de modo igual. O que elas “dizem” é que dão a cada um de acordo com seu mérito. Essa é a definição de “justiça social” especificamente “moderna [...]” (Souza, 2024, p. 388).

Portanto, o dilema da meritocracia reside na seguinte premissa: como se falar em mérito sem que haja oportunidades iguais para todos? Até mesmo, é impossível trazer o debate à tona, sem ignorar que, ao longo da história, este sistema meritocrático foi forjado, quando “[...] um segmento branco da população vai acumulando mais recursos econômicos, políticos, sociais, de poder que vai colocar seus herdeiros em lugar de privilégio” (Bento, 2022, p. 35). Desta forma, torna-se latente a necessidade de se debater a desigualdade dentro do entendimento da meritocracia. Isso porque, ao se incluir a falta de isonomia no debate, pode-se incursionar pela realidade, que implica em entender que alguns indivíduos têm maior possibilidade que outros na busca pela ascensão socioeconômica.

2.2.2 Diversidade nas organizações

A diversidade, inerente ao povo brasileiro, deveria ser respeitada como regra no país, até, como uma forma de respeito a sua constituição miscigenada. No entanto, há uma realidade contrária, ocorrem diversos problemas sociais, gerando ações de racismo, xenofobia, desrespeito e discriminações. Segundo Munanga (2022), as consequências dessas ações geram violações de direitos humanos como a perda do direito de ser igual e diferente ao mesmo tempo. Conseqüentemente, tais violações acontecem em todos os ambientes de convívio na sociedade, o que inclui o âmbito de relação de trabalho nas organizações. Atenta-se que:

As organizações constroem narrativas sobre si próprias sem considerar a pluralidade da população com a qual se relacionam, que utiliza seus serviços e que consome seus produtos. Muitas dizem prezar a diversidade e a equidade, inclusive colocando esses objetivos como parte de seus valores, de sua missão e do seu código de conduta. Mas como essa diversidade e essa equidade se aplicam se a maioria de suas lideranças e de seu quadro de funcionários é composta quase exclusivamente de pessoas brancas? (Bento, 2022, p. 17)

A tentativa de diversidade e igualdade nas organizações acaba acompanhando alguns problemas enfrentados pela sociedade moderna, que se revelam altamente complexos. A Era da Informação impõe às organizações contingências desafiadoras, que necessitam de soluções que possam contemplar uma multiplicidade de olhares para que possam alcançar eficácias nas suas ações. Diante de tantas mudanças, as organizações do futuro necessitarão trabalhar com uma pluralidade de equipes, o que tende a envolver aspectos heterogêneos, que abarquem: raça, gênero e outros grupos culturalmente diversos (Bezerra *et al.*, 2022). Complementando, a diversidade tornou-se estratégica, pois permite a análise de problemas por meio de diversos aspectos e visões, gerando ações melhores na hora da tomada de decisão, maximizando a eficácia do processo administrativo das organizações.

Se todos numa organização tiverem o mesmo histórico de vida, as mesmas perspectivas e vierem das mesmas origens, as soluções se tornam engessadas, talvez, sejam as mesmas, gerando tomadas de decisões parecidas. O inédito de uma decisão, muitas vezes, vem de um olhar diferenciado, pois é impossível abarcar toda a complexidade que uma solução demanda num mundo altamente complexo. Não são as igualdades entre os indivíduos, ou os fatores de similaridade deles, que tornam a evolução da sociedade uma constante, pelo contrário, são as diferentes percepções

e indagações que permitem um processo de aprimoramento social contínuo e inspirador.

O desafio organizacional reside no fato de utilizar a diversidade como uma riqueza, tendo-a como um ativo. Ou seja, sem utilizá-la simplesmente como diferencial humano diversificado e, ainda, mantendo um formato para hierarquizar quem são os superiores e os inferiores (Munanga, 2022). No caso, a ausência de políticas afirmativas nas organizações, que ampliem a participação de grupos historicamente excluídos, deve ser considerado um problema que precisa ser superado (Bezerra *et al.*, 2022). Inclusive, as organizações inclusivas são mais propícias ao alcance de melhores resultados corporativos (Instituto Ethos, 2024).

Sendo assim, as organizações desempenham um papel fundamental na implementação da diversidade, pois possuem a possibilidade de contribuir de forma ativa para minimizar os efeitos das desigualdades sociais. Logo, investir na produção e acompanhamento de relatórios é importante, já que permite avaliar e viabilizar melhores resultados (Bezerra *et al.*, 2022).

O mito da democracia racial existente no Brasil fez com que os debates sobre diversidade nas organizações, principalmente quanto aos cargos de poder, fossem minimizados. No passado brasileiro, quase não existiam negros em cargos de poder e prestígio social. Mesmo na contemporaneidade, ainda são poucos em atividades como executivos, médicos e professores universitários. Uma conjuntura que é o resultado do estereótipo moldado ao longo do tempo no imaginário coletivo da população, tornando praticamente normal esta realidade de segregação entre brancos e negros nas organizações (Bezerra *et al.*, 2022).

Contratar o mínimo necessário para que a organização apresente negros em seu quadro de funcionários e nos cargos de liderança se tornou uma estratégia para camuflar a realidade existente, que consiste na manutenção de homens brancos em cargos de poder. O negro contratado, então, se torna o ator dos comerciais que estampam a diversidade da organização. O discurso estabelecido é de que se um chegou, todos podem chegar, bastando apenas esforço e dedicação (Bezerra *et al.*, 2022). Portanto, uma conjuntura em que “[...] os trabalhadores negros enfrentaram mais dificuldades para conseguir trabalho, para progredir na carreira e entrar nos postos de trabalho formais com melhores salários” (DIEESE, 2023, p. 8).

Como resultado de tal distinção, o comportamento do mercado de trabalho brasileiro em 2023, segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), pode ser descrito da seguinte forma:

Embora representem 56,1% da população em idade de trabalhar, os negros ocupavam apenas 33,7% dos cargos de direção e gerência. Ou seja, um em cada 48 trabalhadores negros ocupa função de gerência, enquanto entre os homens não negros, a proporção é de um para 18 trabalhadores. [...] Os negros ganhavam 39,2% a menos do que os não negros, em média. Em todas as posições na ocupação, o rendimento médio dos negros é menor do que a média da população (DIEESE, 2023, p. 1).

Ainda, os negros representam mais da metade da população em idade para trabalhar, o que seria condizente tê-los em mais cargos de poder e prestígio (DIEESE, 2023). Todavia, sem políticas de ações em prol da maior inclusão dos negros, especialmente no que tange aos cargos de poder nas organizações, torna-se quase impossível equacionar uma balança de empregos tão desequilibrada.

A diversidade empresarial vai muito além do que contratar um gerente negro, significa atuar de forma proativa em benefício da sociedade, proporcionando oportunidades igualitárias. Não contratar negros significa desperdiçar talentos em um país formado majoritariamente por negros, existindo um custo de oportunidade embutido neste desperdício. Há grande importância, neste cenário, do papel dos movimentos sociais para incentivar a criação das políticas públicas e organizacionais. Segundo Coelho Junior (2016), entender as lutas dos movimentos negros auxilia na compreensão da politização que a questão racial ganhou na sociedade brasileira contemporânea.

As ações para inserção do negro no campo econômico foram travadas por meio de lutas da população negra organizada politicamente. Destaca-se a criação do Movimento Negro Unificado (MNU) em 1978, que atuou fortemente na luta contra o racismo em vários campos da sociedade. O MNU trouxe como proposta política estabelecer solidariedade e identidade aos excluídos pelo racismo tido como “à brasileira” (Munanga, 2022). Um dos grandes entraves para que os negros fossem contratados formalmente pelas organizações foi o critério de “boa aparência” que, frequentemente, era utilizado nos processos seletivos. Segundo Jaime (2016, p. 112), “nesse plano, o MNU reivindicou que se quebrasse as barreiras para que a população negra alcançasse melhores postos de trabalho”. Ainda, o autor sintetiza a situação explicando que:

Esses obstáculos seriam a discriminação racial existente nos recrutamentos das organizações, expresso notadamente no critério “boa aparência” utilizado para seleção de pessoal. O movimento exigia a eliminação desse requisito, o que só veio a se concretizar no ano de 2000, quando a Comissão de Constituição e Justiça do Senado aprovou o projeto de lei do senador Geraldo Cândido, proibindo o uso da expressão “boa aparência” nos anúncios de emprego. O MNU reivindicava ainda que negros recebessem salários iguais aos brancos quando assumissem as mesmas ocupações (Jaime, 2019, p. 112).

Observa-se que se não houvesse uma luta organizada somada com a intervenção do Estado para instituir uma lei, não haveria uma garantia de igualdade nos processos seletivos. Assim sendo, tal iniciativa não aconteceria de forma proativa por parte das organizações. Um fato que merece destaque é que, somente no ano de 2000, este obstáculo foi reparado por meio de legislação específica (Jaime, 2016).

2.3 Negros em cargos de poder nas organizações

As pessoas, que exercem suas funções laborais nas organizações, são oriundas da sociedade e carregam para as organizações os seus valores e heranças culturais. Uma conjuntura que abarca um racismo velado no ambiente de trabalho, seja entre a organização e os trabalhadores ou entre colegas de trabalho. Se na sociedade brasileira o assunto racismo não é mencionado, muito menos nas organizações, porém, ele se faz presente (Schwarcz, 2012).

Não causa estranheza ver que a maioria das pessoas negras estão, em sua maioria, nas equipes de limpeza, como também não espanta vê-las com maior representatividade em cargos de segurança, recepção e apoio. Um contexto reconhecido como completamente natural em algumas organizações, tal como se fosse um desígnio da construção social dos negros atuar somente em atividades subalternas (Schwarcz, 2012).

Segundo Souza (2024), a permanência do racismo exige que a desigualdade social seja naturalmente atribuída à raça de indivíduos, ou então, que a sociedade se torne indiferente ao observar que alguns grupos raciais possuem privilégios. São processos e sistemas estruturados durante anos, os quais fomentam e reforçam nas pessoas negras o sentimento de inferioridade, fazendo-lhes ter a sensação de não pertencimento junto aos cargos de poder nas organizações (Bento, 2022; De Santana, 1999).

Quando o funcionário negro se encontra nos níveis mais baixos da organização, ocorre um processo de assimilação, pois grande parte dos negros estão naquela posição. Ao emergir para os níveis mais elevados na hierarquia funcional, o número de negros diminui, fazendo com que o sistema de poder dominante exerça influência direta para diminuir sua valoração social (Passos, 2023). De tal forma, compreende-se que:

[...] o lugar da liderança corporativa é majoritariamente ocupado por pessoas brancas, a ideia de “fora do lugar” pode ser identificada também aqui no contexto das grandes corporações. Essa identificação é trazida exclusivamente pela percepção dos informantes nos lugares em que ocupam (Passos, 2023, p. 57).

Há, de tal modo, uma repercussão nítida da desigualdade no mercado de trabalho, o não pertencimento das pessoas negras junto aos cargos de maior hierarquia nas organizações. Além disso, a desigualdade no mercado de trabalho gera impacto social junto, afetando a vida das pessoas negras, porque:

O trabalho foi tomado como a atividade que define o ser social, sendo o ato laboral responsável pela modificação do meio e do sujeito que o executa. Trata-se de uma categoria central não apenas para aqueles que estão formalmente inseridos no mundo de trabalho, com vínculos estáveis, boas ocupações e salários razoáveis, mas também para os que se encontram em ocupações informais, instáveis, subempregos, com baixas remunerações etc. A precariedade da inserção no trabalho gera impactos negativos nas formas como os sujeitos representam o mundo, se representam no mundo e atuam sobre ele. Em outras palavras, a precarização das relações de trabalho atua negativamente sobre a identidade do trabalhador [...] as relações hierárquicas, prósperas para as práticas discriminatórias, encontram espaço privilegiado nas relações de trabalho (Santos; Diogo; Shucman, 2014, p. 18).

Logo, há uma tentativa histórica de se forjar uma identidade nacional baseada em um mito da democracia racial, que mascara o racismo ao indicar que está tudo bem, ou seja, que o país vive com igualdade plena entre os cidadãos, sem exploração ou injustiça. Porém, apesar de tal ideário, o racismo se faz presente na sociedade, como um ranço social que não dissipa, colocando-se, até de forma velada, como senso comum e, inclusive, definindo ou legitimando os brancos aos cargos hierarquicamente mais elevados nas organizações. Uma situação que se une com a seguinte passagem de Bento (2022, p. 64):

Privilégio branco é entendido como um estado passivo, uma estrutura de facilidades que os brancos têm, queiram eles ou não. Ou seja, a herança está presente na vida de todos os brancos, sejam eles pobres ou antirracistas. Há

um lugar simbólico e concreto de privilégio construído socialmente para o grupo branco.

As posições de liderança nas organizações estão nas mãos de pessoas brancas (Almeida, 2019). Segundo Bento (2022), são pessoas que se identificam por aspectos físicos e que convivem em espaços sociais muito similares, ocasionando uma identificação de grupo. Essa conjuntura sugere a ideia de que:

Regras, processos, normas, ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho preferem e fortalecem silenciosamente os que se consideram iguais, atuando sistematicamente na transmissão da herança secular do grupo, no fenômeno que viemos chamando de pactos narcísicos (Bento, 2022, p. 76).

Ou seja, num ambiente majoritariamente formado por pessoas brancas, existe uma maior identificação entre elas, que se sentem como iguais, parte de um grupo, sendo possível dizer que:

Essa presença exclusiva de brancos, aliás, faz parte da realidade da maioria das organizações públicas, privadas e da sociedade civil. Quando isso é rompido pela presença de uma pessoa negra, o grupo se sente ameaçado pelo “diferente”, que por ser na instituição ou no departamento a única pessoa negra, num país majoritariamente negro, expõe os pés de barro do “sistema meritocrático (Bento, 2022, p. 73).

Neste sistema perverso, os cargos inferiores das organizações acabam tendo predominância de pessoas negras, enquanto os cargos localizados nas camadas hierárquicas superiores são formados, em sua maioria, pelos indivíduos brancos. O Instituto Ethos (2024), com o objetivo de mobilizar, sensibilizar e ajudar as organizações a gerirem seus negócios, trouxe didaticamente a importância da responsabilidade social organizacional. Inclusive, utilizou levantamento estatístico que culminou no relatório denominado: “Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores organizações do Brasil e suas ações afirmativas”.

Ao explorar a gestão socialmente responsável, o Instituto Ethos (2024) delineou o perfil dos empregados, das empregadas, dos executivos e das executivas, além de trazê-lo associado a uma lista das hierarquias de cargos das 1.000 maiores organizações e das 100 maiores instituições financeiras do país. As organizações listadas abarcavam diversos setores da economia, sendo 42,7% do setor industrial, 39,7% do setor de serviços e dos setores de alimentos/produtos agrícolas e comércio, que somaram 17,6% juntos (Instituto Ethos, 2024). O levantamento indicou que, embora seja possível observar a ampliação da responsabilidade social nas

organizações, ainda existe um caminho a ser percorrido. É possível constatar que há pouca diversidade nos cargos hierarquicamente mais elevados, o que não condiz com as ações afirmativas de responsabilidade social organizacional. Esse contexto pode ser apreciado na Tabela 1.

Tabela 1 - Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos

| Nível | Brancos | Negros |
|----------------------------------|---------|--------|
| Conselho de Administração | 93,8% | 5,9% |
| Quadro executivo | 84% | 13,8% |
| Gerência | 71,4% | 26,1% |
| Supervisão, Chefia e Coordenação | 58,6% | 39,1% |
| Quadro Funcional | 45,7% | 52,3% |
| Trainees | 27,4% | 70,8% |
| Estagiários | 51,6% | 46,8% |
| Aprendizes | 38% | 60,8% |

Fonte: Instituto Ethos (2024, p. 29).

Observa-se na Tabela 1 que os espaços de poder nas organizações são restritos e ocupados por um grupo predominantemente de brancos. Segundo Bento (2022), é perceptível que existe um perfil para os cargos de liderança e poder nas organizações, o qual está associado às pessoas brancas. Em diversas organizações, não existem pessoas negras em posições de poder. Não existem diretores, gerentes ou executivos negros. Segundo Schwarcz (2012), basta entrar nos locais de mais prestígio social, como clubes privados, restaurantes luxuosos e teatros de elite, para perceber que a coloração destes locais é mais branca.

Ora, se os brancos continuam exercendo os cargos de poder e as pesquisas apontam predominância de negros nos cargos subalternos, não há como afirmar que o racismo desapareceu. A inferioridade, que lhes foi imposta no período escravocrata do país, ainda se faz presente na contemporaneidade, mesmo que de forma velada. Até mesmo quando uma pessoa negra atinge o patamar de um cargo de poder numa organização, a pecha da inferioridade a coloca numa busca por pertencimento, fazendo-a assimilar os hábitos e a cultura da maioria que a cerca, a qual é formada por brancos. Segundo Rocha (2010), não é incomum esta busca por pertencimento, inclusive, coloca em pauta se considerar a ideia de embranquecimento social, posto que:

Como se sabe, não é incomum o argumento de que o negro, ao ascender socialmente, “embranquece”, no sentido de ser aceito socialmente como uma pessoa branca, como se a ascensão de classe virtualmente eliminasse a discriminação racial. Como se pode notar, os resultados aqui apresentados dão muito pouco alento a essa ideia. É justamente sobre os negros alcançando degraus mais altos da hierarquia socioeconômica que as barreiras raciais parecem pesar mais (Rocha, 2010, p. 88).

Quando se estabelece uma mudança, significa que uma estrutura está sendo alterada, algo está saindo do lugar comum, sendo um fato que pode incomodar alguns, mais especificamente os que são avessos às mudanças. Por conseguinte, o lugar não comum dos negros em cargos de liderança pode incomodar algumas pessoas, os quais os associam a cargos subalternos. Segundo Rocha (2010), um negro que enriquece contraria um ideário comum, que é socialmente compartilhado. No entanto, tal desconforto não é exposto de forma explícita pelos descontentes, visto que, conforme Schwarcz (2012, p. 31): “[...] ninguém nega que exista racismo no Brasil, mas sua prática é sempre atribuída a ‘outro’. Seja da parte de quem age de maneira preconceituosa, seja daquela de quem sofre com o preconceito, o difícil é admitir a discriminação e não o ato de discriminar”.

Portanto, o racismo nas organizações aparece velado, num tom jocoso e recreativo, sendo exposto como na forma de brincadeiras. Segundo Schwarcz (2012), a questão da raça está por toda parte, nas piadas do cotidiano, em expressões que são utilizadas no dia a dia, na esfera social e na discriminação no mundo do trabalho. Almeida (2019) ainda esclarece que grande parte da sociedade considera ofensas raciais como piada. A questão é tão complexa, sobretudo nas organizações, que mesmo as pessoas que sofreram atos racistas não assimilam o fato, ficando sem reconhecer que são vítimas de discriminação.

Certamente, as pessoas acreditam que a questão do racismo é uma mazela do passado, justamente por não se identificarem com as ações racistas, mesmo quando as cometem (Schwarcz, 2012). Todavia, esta é uma realidade ainda contemporânea, o racismo ocorre de maneiras distintas e uma das formas de percebê-lo é a partir da realidade da pouca representatividade das pessoas negras em cargos de liderança e poder nas organizações (Passos, 2021).

2.3.1 Interseccionalidade

É prudente complementar a situação da presença do racismo nas organizações, quando poucos negros alcançam cargos de liderança e poder, incluindo a questão da interseccionalidade. Isso significa trazer para o debate um conceito sociológico, que esboça o entendimento sobre a interseção entre fatores sociais, os quais abarcam o contexto de vida de uma pessoa ou um grupo de pessoas (Collins e Bilge 2020).

Portanto, entende-se que a interseccionalidade traz consigo um aprofundamento no que tange entender a desigualdade econômica no Brasil, pois observa a interligação de fatores sociais com a situação de baixa renda. Justamente, nesse estreito de intercessão que figuram os fatores sociais: raça e gênero (Collins; Bilge, 2020). Logo, não se poderia falar de racismo nas organizações sem associá-lo a outro entrave, no caso, à situação das mulheres. Da mesma forma que os negros são preteridos em cargos de poder e liderança, estando os brancos como maioria neles, as mulheres também são preteridas neles, colocando-se como maioria os homens. Quando se trata de mulheres negras, a distância dos cargos de liderança e poder fica ainda mais acentuada. Logo, pode-se se dizer que os cargos nas organizações tendem a ter predominância de raça e gênero. Atentando-se que:

Às mulheres brasileiras se atribui maior taxa de escolaridade, contudo, os postos de trabalho e os respectivos rendimentos estão aquém dos percebidos pelos homens. Se compararmos homens brancos e mulheres negras, observaremos a existência de um enorme abismo entre as ocupações e os rendimentos experimentados por ambos, estando a mulher negra em uma evidente desvantagem. Contudo, quando comparamos as mulheres brancas e os homens negros verificamos que elas apresentam, de modo geral, melhores ocupações e salários que eles. Pode-se afirmar que a capacidade de acesso ao capital, seja financeiro ou intelectual, encontra-se vinculada aos graus de acesso em função de distintas inscrições de gênero e de raça. Esses diferenciais podem ser explicados pelas formas como as relações de gênero e as raciais interagem dentro e fora do mercado de trabalho (Santos; Diogo; Shucman, 2014, p. 19).

Portanto, a interligação entre os fatores sociais, que regula o grupo tido por mulheres negras, aponta que elas tendem a pertencer à faixa de renda mais baixa (Collins; Bilge, 2020). Existe, assim, no contexto da sociedade brasileira, uma dupla discriminação - gênero e raça, que freia a ascensão profissional das mulheres negras. Conforme levantamento de 2023, feito pelo DIEESE (2023), uma em cada seis

mulheres negras tem ocupação doméstica, uma atividade de baixa remuneração e menos direitos trabalhistas.

Segundo Jaime (2016), as primeiras executivas negras surgiram somente no final do século XIX. O autor destaca, ainda, que estas pioneiras enfrentaram, além da discriminação racial, situações de assédio moral e/ou sexual. Campos (2023) complementa que, em 2019, apenas 13% dos cargos de CEO eram ocupados por mulheres, dentre elas somente 1% era de mulheres negras. Em relação à baixa representatividade das mulheres negras nas organizações, tem-se a seguinte constatação:

[...] a colonização e o patriarcado influenciaram na dominação masculina sobre as mulheres, principalmente a dominação e escravidão da mulher negra. Deste mesmo modo, fazer uma ligação de como a sociedade funciona hoje e de como esse processo histórico ainda tem muita influência nas relações da mulher negra, por ser inferiorizada, discriminada e segregada, não tendo as mesmas perspectivas que o restante da população (Oliveira; Both, 2017, p. 88).

Segundo pesquisa de Campos (2023), as principais dificuldades, para as mulheres negras alcançarem os cargos de liderança, são: racismo estrutural; ausência de uma política efetiva de diversidade nas organizações e falta de preparo para assumir cargo. Em contrapartida, a autora citou como principais avanços possíveis para promover a inclusão das mulheres negras nas organizações a criação de órgãos ou entidades que fomentam a inclusão da mulher negra na gestão; a política de inclusão e diversidade nas organizações; o aumento de adoção de práticas de Ambiental, Social e Governança (Environmental, Social and Governance – ESG) nas organizações; além da adotar exemplo de outras lideranças negras.

Certamente, a busca pela ascensão das mulheres negras no mercado de trabalho, para que exerçam cargos de liderança, precisa estar associada aos movimentos sociais e, também, às políticas públicas e organizacionais. Só assim mudanças comportamentais no mercado de trabalho acontecerão, pois a superação deste entrave de interseccionalidade acontecerá por meio de uma obra conjunta da sociedade (Oliveira; Both, 2017).

3 METODOLOGIA

O presente capítulo traz uma incursão pela realidade do tema em pauta, considerando, sobretudo, as dificuldades enfrentadas pelas pessoas negras para alcançar cargos mais elevados nas organizações, e, ainda, explorando quais foram as condutas de enfrentamento de tais dificuldades. De tal modo, a pesquisa com conotação empírica foi de ordem qualitativa, com abrangência exploratória. Segundo Yin (2016), uma das características da pesquisa qualitativa é a possibilidade de se estudar o significado da vivência das pessoas, utilizando suas condições reais de vida, tentando buscar uma ambientação fidedigna, abrangendo opiniões e perspectivas.

3.1 Método de coleta de dados

O procedimento de coleta de dados utilizado foi a entrevista. Para obtenção de maior profundidade nas entrevistas, estabeleceu-se encontros individuais com os entrevistados, guiados por roteiro de entrevista com perguntas semiestruturadas, conforme Apêndice I. O roteiro de entrevista estabeleceu diretrizes acerca dos assuntos pertinentes ao tema. No entanto, o instrumento citado teve o intuito de sequenciar um conjunto de indagações que oferecesse aos entrevistados liberdade para expressar seus pensamentos e sentimentos.

Segundo Marconi e Lakatos (2017), a entrevista, além de ser um encontro entre duas pessoas, trata-se de um procedimento utilizado na investigação social, que permite coletar material sobre determinada realidade. Foram realizadas um montante necessário de entrevistas, havendo o objetivo de obter a saturação teórica da temática, pois as pesquisas qualitativas buscam dados que representem experiências pessoais em situações específicas (Stake, 2017).

A referida pesquisa foi aprovada em comitê de Ética local, por meio da plataforma Brasil, com o parecer consubstanciado do cep de n. 7.470.723. As entrevistas individuais foram precedidas pela assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme Apêndice II, assim como sua leitura antes do início das entrevistas. O TCLE ofereceu aos entrevistados informações sobre a pesquisa, assim como estabeleceu a concordância deles em participar da pesquisa, inclusive autorizando a sua gravação para posterior transcrição. As entrevistas foram realizadas de forma remota, através da plataforma Google Meet, durante o período

compreendido entre 30/09/24 até 15/10/24, durando aproximadamente 50 minutos de duração cada entrevista.

A fim de preparar o material, tomando por base Bardin (2011), as entrevistas foram importadas para o *software* ATLAS.ti, sendo analisadas com base em categorias previamente estabelecidas.

3.2 Sujeitos da pesquisa

Os sujeitos da pesquisa formaram um grupo de pessoas negras, as quais exercem cargos de alto nível em organizações. Todavia, alguns aspectos precisam ser esclarecidos neste contexto. Isso porque cada organização possui uma nomenclatura muito específica para os seus cargos. Dependendo do plano de cargos e salários de uma determinada organização, cargos como de coordenador, supervisor, gestor ou gerente, podem ser mencionadas como posições de poder similares ou idênticas. Deste modo, o principal requisito para integrar o grupo de entrevistados foi o indivíduo ocupar cargos em nível elevado nas organizações. Atenta-se, ainda, que, para este estudo, o termo organização foi empregado de modo a englobar instituições públicas e privadas.

A formação do grupo de sujeitos do estudo se norteou por meio de alguns critérios de inclusão e exclusão. Os critérios de inclusão foram: se autodeclarar negro; ter idade acima de 18 anos e exercer cargo de poder ou liderança numa organização. O critério de exclusão foi o indivíduo não ter conformidade com os critérios de inclusão.

Após o estabelecimento dos critérios de inclusão, foi iniciado o processo de identificação de pessoas negras e, concomitantemente, foram feitos convites para participação da pesquisa. Para tanto, o pesquisador utilizou a sua rede pessoal. No entanto, o pesquisador constatou que há uma baixa representatividade de negros nos cargos mais elevados das organizações, o que gerou dificuldade para estabelecer o grupo de sujeitos do estudo. Assim, para ampliar o número de sujeitos do estudo, o pesquisador recorreu à plataforma de rede social LinkedIn. Na plataforma, a busca concentrou-se em profissionais negros com cargos de diretor executivo, gerente executivo, CEO, diretor, gerente e coordenador. Um texto padrão foi elaborado, contendo um convite para participação nas entrevistas. Foram enviados 50 convites, dentre os indivíduos da rede do pesquisador e os integrantes do LinkedIn, junto deles houve o acompanhamento dos termos de consentimento (TCLE - Apêndice II). Dentre

os 50 convidados, 17 líderes negros aceitaram o convite e aceitaram participar da entrevista.

O TCLE foi lido a cada início de entrevista, assim como se elucidou aos entrevistados que haveria sigilo para os seus nomes e os das organizações em que trabalham. Para preservar o anonimato das pessoas, cada entrevistado recebeu uma letra do alfabeto fonético internacional, sendo atribuído na sequência em que as entrevistas foram realizadas. O Quadro 1 destaca o resumo do grupo de entrevistados, apresentando o perfil deles.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

| ID | Nome | sexo | Função na organização |
|----|----------|------|-----------------------|
| 1 | ALFA | F | Coordenadora |
| 2 | BRAVO | F | CEO |
| 3 | CHARLIE | F | CEO |
| 4 | DELTA | M | Gerente |
| 5 | ECHO | M | CEO |
| 6 | FOXTROT | M | Gerente |
| 7 | GOLF | M | Gerente |
| 8 | HOTEL | M | Gerente |
| 9 | INDIA | M | CEO |
| 10 | JULIET | M | Gerente |
| 11 | KILO | M | Gerente |
| 12 | LIMA | F | Coordenadora |
| 13 | MIKE | F | Coordenadora |
| 14 | NOVEMBER | M | Gerente |
| 15 | OSCAR | M | Gerente |
| 16 | PAPA | F | Gerente |
| 17 | QUEBEC | F | Diretora Executiva |

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3 Método de análise

Para exame dos dados coletados com as entrevistas, realizou-se o procedimento de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2011), se estabelece por meio de três polos cronológicos, sendo: i) a pré-análise; ii) a exploração do material; iii) o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

3.3.1 Pré-análise

Conforme Bardin (2011, p. 125), “[...] a pré-análise é a fase de organização propriamente dita”. Esta fase possui três missões específicas: i) a escolha dos documentos a serem submetidos à análise; ii) a formulação das hipóteses e dos objetivos; iii) e a elaboração de indicadores que fundamentam a interpretação final.

Inicialmente, de acordo com a metodologia, foi efetuada a leitura flutuante, com o objetivo de extrair as impressões e orientações iniciais. Essa fase foi marcada pelo exame de livros e artigos que permitiram uma análise mais detalhada dos conceitos que abordam as dificuldades das pessoas negras em ascender hierarquicamente nas organizações.

Houve a organização dos documentos coletados, assim como o armazenamento deles num computador pessoal, que, depois, foram transportados para o ATLAS.ti (versão 25). No *software*, colocou-se grupos de documentos, sendo estabelecidos os marcadores descritos na categorização *a priori*.

Após efetuar a leitura dos documentos selecionados, foram formuladas hipóteses e elencadas as principais dificuldades enfrentadas por negros para alcançarem cargos de poder nas organizações, ressaltando-se que as dificuldades descritas no referencial teórico constituíram as hipóteses de análise final (Bardin, 2011).

Nos Quadros 2 e 3 a seguir, apresentam-se alguns recortes do texto em unidades comparáveis de categorização, justamente para facilitar a análise temática e a codificação de análise de dados (Bardin, 2011).

Quadro 2 - Hipóteses categorizadas a priori de acordo com os autores selecionados no referencial teórico

| Categorização <i>a Priori</i> | Referencial Teórico utilizado para análise |
|----------------------------------|--|
| Baixo poder econômico | Almeida, Silvio Luiz de. Racismo Estrutural . São Paulo: Polém, 2019. De Santana, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias em Salvador: Dramas e tramas do processo de ascensão social. Afro-Asia , num. 23, 1999, pp. 195-234. Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil. |

| Categorização a Priori | Referencial Teórico utilizado para análise |
|--|--|
| Inferiorização da pessoa negra | De Santana, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias em Salvador: Dramas e tramas do processo de ascensão social. Afro-Asia , num. 23, 1999, pp. 195-234. Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil. SCHWARCZ, Lilia Moritz. Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociedade brasileira . São Paulo: Editora claro enigma, 2012. |
| Preconceito na sociedade brasileira | Almeida, Silvio Luiz de. Racismo Estrutural . São Paulo: Polém, 2019. MUNANGA, Kabengele. O mundo e a diversidade: questões em debate. Estudos Avançados , v. 36, n. 105, p. 117-129, 2022. SCHWARCZ, Lilia Moritz. Nem preto nem branco, muito pelo contrário: cor e raça na sociedade brasileira . São Paulo: Editora claro enigma, 2012. |
| Racismo nas organizações | Bento, Cida. O pacto da branquitude . São Paulo: Companhia das letras, 2022. De Santana, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias em Salvador: Dramas e tramas do processo de ascensão social. Afro-Asia , num. 23, 1999, pp. 195-234. Universidade Federal da Bahia. Bahia, Brasil. |
| Diversidade e inclusão do negro nos cargos de poder das organizações | Bento, Cida. O pacto da branquitude . São Paulo: Companhia das letras, 2022. MUNANGA, Kabengele. O mundo e a diversidade: questões em debate. Estudos Avançados , v. 36, n. 105, p. 117-129, 2022. |
| Ambientes organizacionais predominantemente brancos | Bento, Cida. O pacto da branquitude . São Paulo: Companhia das letras, 2022. |

Fonte: elaborado pelo autor.

Quadro 3 - Hipóteses categorizadas *a priori* de acordo com os principais conceitos teóricos

| Categorias a Priori | Definição Constitutiva | Definição operacional |
|--------------------------------|--|---|
| Baixo poder econômico | Os negros são maioria nas comunidades pobres e compõem as mais baixas posições na sociedade Brasileira (De Santana, 1999). | Verificar a origem social do líder negro, assim como aspectos econômicos de sua trajetória de vida. |
| Inferiorização da pessoa negra | A escravidão legitimou a inferioridade do negro na sociedade, tornando-a natural (Schwarcz, 2012). | Verificar como os processos de inferiorização do negro existentes na sociedade |

| Categorias a Priori | Definição Constitutiva | Definição operacional |
|--|---|---|
| | | influenciaram a formação e imagem do líder negro em sua trajetória de vida. |
| Preconceito na sociedade brasileira | “Podemos dizer que o racismo é uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertencem” (Almeida, 2019, p. 21). | Verificar como o preconceito existente na sociedade brasileira influenciou a jornada pessoal e profissional dos líderes negros. |
| Racismo nas organizações | “[...] Assim é que a realidade da supremacia branca nas organizações públicas e privadas na sociedade brasileira é usufruída pelas novas gerações brancas como mérito do seu grupo, ou seja, como se não tivesse nada a ver com os atos anti-humanitários cometidos no período da escravidão, que corresponde a 4/5 da história do país ou com aqueles que ainda ocorrem na atualidade” (Bento, 2022, p. 24). | Verificar se os líderes negros enfrentaram racismo durante sua trajetória profissional. |
| Diversidade e inclusão do negro nos cargos de poder das organizações | Regras, processos, normas, ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho preferem e fortalecem silenciosamente os que se consideram iguais, atuando sistematicamente na transmissão da herança secular do grupo, no fenômeno que viemos chamando de pactos narcísicos (Bento, 2022, p. 76). | Entender se os processos de diversidade e inclusão de negros são apontados como eficazes. |
| Ambientes organizacionais majoritariamente brancos | “Essa herança tem também sua dimensão simbólica, fazendo com que o perfil daqueles que lideram as organizações, que é | Verificar se o predomínio de pactos da branquitude nos cargos mais elevados das organizações permitiram |

| Categorias a Priori | Definição Constitutiva | Definição operacional |
|----------------------------|---|---|
| | majoritariamente masculino e branco, esteja sempre bem representado nos meios de comunicação, o que mantém um imaginário que favorece a permanência em lugares da sociedade considerados mais prestigiados, bem como propicia a naturalização de outros grupos em posições de subordinação e desqualificação” (Bento, 2022, p. 77). | entraves a ascensão profissional e permanência no cargo de poder. |

Fonte: elaborado pelo autor.

3.3.2 A codificação

Segundo Bardin (2011, p. 129), tratar o material é codificá-lo. A codificação, segundo a autora, corresponde à transformação dos dados numa representação do conteúdo, compreendendo três escolhas: “o recorte: escolha das unidades, a enumeração: escolha das regras de contagem e a classificação e a agregação: escolha das categorias”.

No estudo, utilizou-se como recorte frases que, por conterem núcleos de sentido, permitiram estruturar a análise, dessa forma, captando as dificuldades enfrentadas por pessoas negras para alcançar cargos mais elevados nas organizações e as ações e estratégias necessárias para superar as dificuldades pontuadas.

Desta forma, ao analisar as frases citadas nas entrevistas como unidade de registro temática, buscou-se verificar as afirmações dos entrevistados sobre as dificuldades enfrentadas na busca por ascensão hierárquica nas organizações que estivessem associadas à categorização *a priori*. De tal forma, houve a possibilidade de se observar, pelo olhar dos entrevistados, questões pertinentes ao ambiente de dificuldades, abrangendo: opiniões, atitudes, valores, crenças, tendências, entre outros (Bardin, 2011).

Ao se buscar as principais dificuldades dos entrevistados, elas foram ordenadas por meio de uma gradação decrescente, sendo escolhida como regra de

enumeração a contagem por frequência, um formato de medida comumente utilizado (Bardin, 2011).

Segundo Bardin (2011), as categorias são rubricas, ou classes, as quais reúnem um grupo de elementos sob um título genérico, tratando-se de um agrupamento com base em características comuns destes elementos. Foi estabelecido no gerenciador de códigos do ATLAS.ti a seguinte categorização: dificuldade econômica; inferiorização do negro; racismo na sociedade; racismo nas organizações; ambiente majoritariamente branco; diversidade nas organizações e pacto da branquitude. O projeto criado no ATLAS.ti foi protegido por senha, com o objetivo de garantir a segurança dos dados compilados.

Os dados coletados com as entrevistas foram integrados com as observações pertinentes à revisão da literatura. No entanto, cabe destacar que, durante o tratamento dos resultados, outras categorias foram observadas, tais como: a dificuldade de acesso à educação e inglês fluente; estereótipo de raiva; discriminação estética do cabelo; processos seletivos; sobrecarga laboral, incluindo a necessidade de provar constantemente a capacidade técnica.

Segundo Yin (2016), uma das virtudes dos estudos qualitativos é a obtenção de novas revelações durante a coleta de dados. Assim, mesmo utilizando categorias *a priori* para a construção das perguntas de pesquisa, durante a coleta de dados, outras surgiram, fato que fez com que o processo de investigação precisasse de adaptações, fazendo com que as categorias fossem repensadas. Logo, o processo de categorização escolhido foi o por “caixas”. Segundo Bardin (2011), trata-se de um processo que ocorre quando se fornece um sistema de categorias, repartindo-se, da melhor maneira possível, aos elementos conforme vão sendo encontrados.

De acordo com a categorização utilizada, as perguntas contidas no roteiro de entrevista (Apêndice 1) foram utilizadas como suporte para obtenção dos dados, permitindo a análise durante as entrevistas, obedecendo a correspondência destacada no Quadro 4.

Quadro 4 - Categorização dos itens a serem pesquisados e sua correlação com as perguntas que serão realizadas

| Categorias <i>a priori</i> | Perguntas descritas no questionário |
|-----------------------------------|--|
| Baixo poder econômico | Questões de 1 a 4. |
| Inferiorização da pessoa negra | Questões de 1 a 6. |

| Categorias <i>a priori</i> | Perguntas descritas no questionário |
|--|--|
| Preconceito na sociedade brasileira | Questões de 1 a 6. |
| Racismo nas organizações | Questões de 7 a 14. |
| Ambientes organizacionais formados pelo pacto da branquitude | Questões de 15 a 18. |
| Diversidade e inclusão do negro nos cargos de poder das organizações | Questões de 19 a 28. |

Fonte: elaborado pelo autor.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho buscou relacionar as principais dificuldades enfrentadas por pessoas negras para alcançar os cargos mais elevados nas organizações, assim como elencou as ações e estratégias para superar tais dificuldades. Os tópicos a seguir destacam as principais constatações obtidas com as entrevistas, sendo possível averiguar as dificuldades e estratégias nas falas dos entrevistados.

Portanto, apresenta-se um retrato das vivências dos entrevistados, existindo a peculiaridade de se explorar as histórias de vida de homens e mulheres negras, que fazem parte de um país onde o acesso a oportunidades é restrito e escasso. No caso destes entrevistados, refere-se à situação de pouca representatividade dos negros nos cargos mais elevados nas organizações. Logo, com base no conteúdo das entrevistas, buscou-se apresentar os desafios em suas trajetórias de vida que se associam com a questão de ser negro, incluindo os empecilhos para que alcancem cargos elevados. Isso feito, entendendo-se que todas as pessoas passam por percalços no decorrer da vida, no entanto, o estudo verificou, junto à população negra, as principais dificuldades que afetam os sujeitos da pesquisa.

4.1 Desafios enfrentados

A seguir, há a descrição dos principais desafios enfrentados por pessoas negras na busca por cargos elevados nas organizações. Eles foram categorizados de acordo com a análise de conteúdo, utilizando frases como unidade de registro temática, enumerados por meio da contagem por frequência, dessa forma, estabelecendo-se pela quantidade de vezes que as frases foram citadas nas entrevistas, almejando-se, assim, uma generalização analítica. Com isso, as dificuldades foram hierarquizadas, buscando-se relacionar de forma decrescente de acordo com a frequência verificada.

4.1.1 Baixo poder econômico

Como foi exemplificado durante o referencial teórico, após a abolição da escravidão no Brasil, os negros foram deixados à margem da sociedade (Diniz *et al.*,

2023). De tal forma, não foi construído um processo de integração social dos negros, pelo contrário, eles acabaram relegados, não tendo o acesso a direitos básicos, como educação e saúde. Mesmo na contemporaneidade, existe uma situação de vulnerabilidade dos negros na sociedade. Segundo dados do IBGE (2022), até houve uma ampliação do acesso dos negros aos programas de transferência de renda, no entanto, tais medidas não foram capazes de reverter as históricas desigualdades que se mantiveram. Dados do DIEESE (2024) revelam que o Índice da Condição do Trabalho (ICT-DIEESE), que sintetiza a situação do trabalho no país, subiu de 0,57 para 0,63 entre 2023 e 2024. Mas, mesmo com a melhora nas condições de trabalho, não existiu amplitude suficiente para reduzir a desigualdade de renda racial no Brasil. Os negros continuam sendo maioria nas comunidades pobres, compondo as mais baixas posições na sociedade brasileira (De Santana, 1999; Campos, 2023). Estas constatações foram observadas nas entrevistas realizadas, conforme pode ser visto no seguinte trecho: “eu costumo dizer, brincando, que eu vim do subsolo do mundo” (Entrevistado Charlie).

Esta afirmação confirma o exposto pela teoria, haja vista que demonstra que os negros, em sua maioria, ainda vivem em situações de privação de necessidades básicas e com baixo poder aquisitivo. Segundo o DIEESE (2024), as estatísticas socioeconômicas do Brasil revelam que, historicamente, a situação das pessoas negras é pior do que a do restante da população, sendo considerado um resquício da escravidão. Essa situação pode ser observada no conteúdo de uma das entrevistas, sendo:

Precária, não era nem pobreza. Não chegava a ser miséria, mas era abaixo da linha da pobreza, porque olhando assim para minha infância, para minha adolescência, eu morava no morro, eu cheguei a morar numa casa de um cômodo de pau a pique, sem banheiro e sem cozinha. Minha mãe lavava a louça na bacia. Nós fazíamos as necessidades num jornal e jogávamos no valão que tinha perto de casa. Então assim, a comida era bem básica, então era abaixo da linha da pobreza (Entrevistado Juliet).

Esta foi a principal dificuldade apontada pelos negros entrevistados, em suas trajetórias de vida, para chegar aos cargos mais elevados das organizações. Cada gerente, gestor, coordenador ou CEO negro entrevistado possui uma história de vida de muita superação, marcada também por muitas privações e dificuldades: “o que aconteceu foi que por sermos negros, nós somos uma quantidade de pobres maiores do que os outros” (Entrevistado Kilo).

A pobreza, quando associada às questões de raça e gênero, molda um conceito denominado interseccionalidade. Segundo Moragas (2023), trata-se de um conceito utilizado quando há uma interação ou interposição de fatores sociais, que definem a identidade de uma pessoa e sua relação com a sociedade e seus direitos. Estes fatores combinados determinam a intensidade da exposição de opressão contra um indivíduo, assim como as desigualdades que vão operar na medida em que ocorrem acúmulos de fatores, como classe social, raça, pessoa com deficiência, localização geográfica e orientação sexual. A entrevistada Alfa revelou uma perspectiva importante da interseccionalidade, pois ressaltou que a pobreza associada ao fato de ser negra impulsionou as dificuldades que enfrentou.

Então, esse ponto que eu tenho como relevante, não só a questão de ser negra, mas a maioria da população negra estar neste público empobrecido, ou seja, nas camadas que chamamos de pobres e vulneráveis. Então não era só questão de ser negra, era ser negra e ser pobre.

Os negros são maioria nas comunidades pobres e compõem as mais baixas posições na sociedade Brasileira (De Santana, 1999). Essa assimilação do negro com as camadas mais pobres da sociedade torna possível um processo direto de associação, ou seja: se é negro, é pobre. A realidade se mostra mais densa, favorecendo um ambiente onde as humilhações ultrapassam a questão da pobreza, produzindo um processo de discriminação quase que natural quando se é negro. Conjuntura que torna interessante destacar a fala de um dos entrevistados: “as pessoas não se constrangem em ofender o pobre” (Entrevistada Charlie).

O fator pobreza possui origens históricas, que foram transmitidas de geração após geração. Segundo Bento (2022), tanto descendentes de escravocratas quanto os descendentes de escravizados lidam com heranças acumuladas que se refletem na vida concreta e simbólica das gerações contemporâneas. No caso, o primeiro grupo lida com um conjunto de oportunidades, como acesso à cultura e educação, enquanto o segundo grupo enfrenta os efeitos negativos proporcionados pela privação de direitos. Essa situação pode ser observada na passagem a seguir:

Eu passei por várias direções que também tinham a minha idade. Eu ficava assim, fazendo esta análise. Pensava assim, era óbvio para mim que era por conta do lugar de onde eu vim, pelas dificuldades que eu passei, e as oportunidades que eu não tive. E daí os privilégios [...], então assim, eu não tive acesso as escolas que elas tiveram, não tive acesso as oportunidades de estudar idioma fora do país, então eu não estava num cargo de direção, e é isso (Entrevistado Juliet).

Observa-se no trecho da entrevista descrito acima que o fato de ter largado nas últimas posições na “corrida” pelos cargos de poder faz com que o esforço para alcançar uma posição de destaque seja maior. Desta forma, o caminho a ser trilhado na busca pela capacitação técnica inicia-se mais tarde, quando os recursos financeiros começam a ser conquistados. Ou seja, praticamente na fase adulta do indivíduo. Este lapso temporal leva o líder negro a ter um sentimento de sempre estar “atrasado” quando comparado aos demais líderes.

Ainda, quando o profissional negro conquista cargo de poder, é visto por sua família como um caso de sucesso, sendo, na maioria das vezes, o indivíduo com maior poder aquisitivo dentro da estrutura familiar. Esse contexto pode ser observado no trecho a seguir: “eu sou a pessoa que mais ganha na família toda” (Entrevistado Lima).

Esta realidade faz com que este profissional tenha que arcar com despesas da sua própria casa e, ainda, auxiliar os demais familiares. Este é um ponto importante nesta análise, pois os recursos, que poderiam ser empregados em qualificação, são destinados à melhoria na qualidade de vida dos parentes mais próximos. A passagem a seguir ilustra tal situação:

A minha família veio a ter casa própria com o meu trabalho. Os meus sobrinhos, hoje, estudam conscientes porque eu busquei, e meu filho idem. Mas a minha família, minha mãe e meu pai são doentes. Eles até pouco tempo atrás não tinham convênio médico, então eu consegui fazer isso. Mas veja, eu sou uma só para um conjunto de pessoas. E eu entendo que este desafio, eu estou quebrando um ciclo ali na minha família. Então os meus pares hoje estão longe de ter que pensar nesta responsabilidade. Hoje, o salário deles é única e exclusivamente para a família que eles construíram (Entrevistada Papa).

Ao conseguir ascensão econômica, estabelece-se um desejo incondicional por tentar mudar a realidade econômica da família, na tentativa de, como mencionado por Papa, quebrar um ciclo que vinha se perpetuando por anos ou gerações. O peso que uma pessoa negra carrega quando chega a um cargo de liderança não reflete as preocupações e despesas apenas com cônjuge e filhos, mas pode se estender aos pais, irmãos e sobrinhos. Isso é possível ser constatado no seguinte trecho:

Infelizmente valeu, mas não é justo. Hoje eu tenho 40 anos e eu queria poxa, perguntar assim, dar para respirar? Não dá, não dá, porque se eu parar para respirar aqui tem tanta gente que eu derrubo, porque eu ainda não consolidei. Porque são tantos financiamentos para que a gente mude esta realidade. Tem o financiamento imobiliário da minha casa, da casa da minha mãe, da casa da minha sogra, são os custos dos meus pais. Então, imagina, se eu perder o emprego eles perdem o convênio, a gente pode perder uma casa, então, valeu a pena, mas a que preço [...] a que preço (Entrevistada Papa).

Como será demonstrado nas demais dificuldades que serão apresentadas nos próximos subitens, o fator econômico exerce um peso extremo. Isso porque o líder negro acaba tendo sofrimentos em meio ao ambiente de trabalho, como elevadas cargas de trabalho, situações humilhantes e atitudes racistas. Essas situações, muitas vezes, são relevadas, já que o líder negro sabe que sua sobrevivência e a dos seus familiares está, literalmente, em suas mãos.

4.1.2 Inferiorização da pessoa negra

A partir desta seção, os problemas relacionados com a pobreza se acumulam em meio às vivências dos entrevistados. Fanon (2023, p. 25) destaca que a existência de um complexo de inferioridade resulta de um duplo processo, sendo destacado o processo econômico e o processo de interiorização da inferioridade. São ideologias e discursos, por anos veiculados, que levaram à crença de inferioridade da raça negra (Teixeira; Oliveira; Carrieri, 2000). Este conjunto de ideologias pode interferir nos aspectos práticos do cotidiano laboral, podendo ser observado desde o momento da entrevista de emprego até nas atividades desenvolvidas dentro da organização, tal como visto na passagem:

Então foi quando eu comecei a ouvir termos como negro de alma branca, não é tão preta, para as pessoas buscarem justificar o quanto eu era uma boa profissional, MESMO, APESAR DE, SER NEGRA (Entrevistada Charlie).

O conceito de raça é um constructo social que foi sendo elaborado durante os anos. Conforme teorizado por Schwarcz (2012, p. 34), essa categoria classificatória permanece vinculada a uma construção local, histórica e cultural com poder de influenciar o mundo real. O trecho a seguir colabora para o entendimento desta situação:

Raça é, pois, uma categoria classificatória que deve ser compreendida como uma construção local, histórica e cultural, que tanto pertence à ordem das representações sociais – assim como o são das fantasias, mitos e ideologias – como exerce influência real no mundo, por meio da produção e reprodução de identidades coletivas e de hierarquias sociais politicamente poderosas.

Por muitos anos, os negros foram retratados como indivíduos aptos para desempenharem funções relacionadas a atividades subalternas, considerando que a escravidão os legitimou ao patamar de inferioridade na sociedade. Essa conjuntura pairou na normalidade social (Schwarcz, 2021).

Moreira (2023) destaca que as produções culturais refletem a ideia de que as pessoas brancas podem estar em qualquer lugar e desempenhar qualquer função, enquanto as negras são retratadas como ocupantes de lugares bem específicos. É válido ressaltar a passagem de entrevista que dialoga com o assunto:

Todos os negros que eu vi assim, que eu vi ocupando cargos de liderança, a maior parte deles vieram de áreas muito operacionais. Call center, atendimento ao cliente. Eles foram galgando posições nestas áreas mais operacionais. Nas áreas menos operacionais não tinha isso, então ficou aquele rótulo, que a gente é bom para esses serviços mais operacionais (Entrevistado Foxtrot).

Este conjunto construído por meio de representações sociais no imaginário das pessoas faz com que haja uma associação da pessoa negra aos cargos inferiores, produzindo identidades coletivas e de hierarquia no imaginário da sociedade. Segundo Teixeira, Oliveira e Carrieri (2000), o problema foi a construção social da desigualdade em torno do conceito de raça, sendo um fenômeno social que ainda justifica segregação e desigualdades em nossa sociedade. Em relação à vivência retratada pertinente ao assunto:

Os lugares por onde eu passo, você abre um livro didático hoje, a população negra continua sendo retratada como escravizada, ou como gari, ou como servente, ou como copeira. Você não abre um livro de história para ouvir ou ler histórias sobre os feitos da população negra no Egito, você não vê lá os feitos sobre o desenvolvimento de ciências, da medicina, das tecnologias que foram oriundas da população negra. Então a gente continua sendo inferiorizado até hoje. Isso influencia totalmente, até hoje, como essa criança, esse jovem é formado. Porque ele cresce com a consciência de que ele não deve ocupar aqueles lugares de poder. Ele cresce com aquela consciência de que ele não vai poder ser uma liderança. Ele cresce com a consciência de que o lugar dele é o mínimo que ele consiga fazer para sustentar sua família (Entrevistado Hotel).

Esse constructo faz com que quando uma pessoa negra chegue a um cargo de liderança, as pessoas de seu entorno e a organização não a assimilem como pertencente àquela posição de poder. Inclusive, pode ocorrer ações de desconfiança ou atitudes que apontem para uma falta de credibilidade do profissional em função da cor da sua pele. O trecho a seguir relata experiência pertinente a este ambiente de discriminação:

E quando você chega num espaço e fala que você é gerente, e aí a pessoa vai te olhar de cima a baixo, ou que você representa algum CNPJ², a pessoa vai falar: será mesmo? (Entrevistada Bravo)

Quando se cria um sentimento de não pertencimento no ambiente laboral, cria-se uma consciência equivocada, levando a um entendimento de que não se deveria estar naquele ambiente. Delta, por sua vez, expressou este sentimento na entrevista, afirmando que, por mais que fossem feitas entregas de trabalhos, sentia um clima de desconfiança, pois, no fundo, sabia que suas características fenotípicas não coadunavam com o estereótipo de um diretor executivo. Ou seja, um contexto diferente do que é normalmente representado na mídia ou no imaginário da sociedade, que seria um homem branco naquele cargo de maior hierarquia. Delta acrescenta ao tema, destacando que:

Eu acho que também o desafio da desconfiança né, do crédito. Por mais que você seja eficiente, por mais que você entregue o máximo, mas você não tem, vamos colocar assim, a cara de um diretor executivo (Entrevistado Delta).

Os relatos dos entrevistados apresentaram inúmeras situações de vivências de sofrimento, as quais relacionavam-se com olhares de desconfiança, e, ainda, com posturas de não reconhecimento da capacidade profissional para atuar em cargo de liderança. Uma desconfiança, na maioria das vezes, ocorrida nas interações iniciais com os integrantes das organizações, revelando que o estereótipo criado em torno das pessoas negras ainda é algo muito vivo e latente na sociedade brasileira.

4.1.3 Ambiente majoritariamente branco

Como mencionado pelo Instituto Ethos (2004) e confirmado pelos entrevistados, nos níveis mais baixos das organizações, é possível ver uma maior representatividade de pessoas negras. Como um contraponto, na medida em que as pessoas negras ascendem na hierarquia das organizações, a representatividade delas diminui. Logo, além da dificuldade de se inserir no mercado de trabalho, segundo o DIEESE (2023; 2024), as pessoas negras estão em postos de trabalho piores do que os demais trabalhadores, possuindo maior dificuldade de ascensão profissional. Conforme Campos (2023), as pessoas negras se concentram nas

² CNPJ - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas.

ocupações com menores rendimentos. Campos (2023) também destaca que as estatísticas comprovam que a inclusão racial está longe de refletir a heterogeneidade da população brasileira, comprovando o que se observa com muita facilidade nos ambientes organizacionais. Os entrevistados reafirmaram esta realidade de minoria de negros em cargos de poder e decisão, tal como visto no trecho de uma das falas dos entrevistados:

Eu vou falar um negócio, a última condição que eu tive em que eu vi um número maior de negros que eram meus pares, foi quando eu era um coordenador ou até mesmo um analista. Quando eu virei gerente, na função de gerente, já não tinham mais pares. Eu era o único gerente que era negro, não tinha outro gerente e era uma organização que tinha milhares de pessoas que trabalhavam ali. E logo depois, quando eu assumi minha posição como diretor de logística, aí a coisa era totalmente 100%, eu era exceção à regra (Entrevistado Echo).

A falta de diversidade em ambientes majoritariamente brancos vai além da questão da representatividade. Analisá-la apenas por esse viés já seria alarmante, pois, em um país de maioria negra, a ausência dessas pessoas em cargos de maior hierarquia evidencia um profundo descompasso social.

Enquanto a maioria dos negros enfrenta uma trajetória marcada por escassez e dificuldades para acessar educação e especialização — conquistas que, quando alcançadas, costumam vir tardiamente, junto à independência financeira —, isso não se aplica às pessoas brancas que ocupam posições de destaque nas organizações. Isso porque, em geral, essas pessoas, amplamente representadas nos cargos de poder, já contam desde cedo com melhores oportunidades, como acesso a escolas particulares, cursos, viagens e intercâmbios. Juliet exemplifica essa realidade em seu relato:

Eu acho que eu posso dar até um exemplo assim, de um almoço em que você está numa mesa com pares ou com outras pessoas do trabalho que eles começam a falar de viagens INTERNACIONAIS. Então, assim, pode não ser diretamente, mas é indiretamente, porque se você não tiver vivido uma experiência para poder também compartilhar ali do assunto, falar das suas experiências, você vai ficar excluído. E essas são conversas que para eles são naturais, então eles falam. Eu já me vi em rodas em que eu era o único negro e o assunto era viagens internacionais (Entrevistado Juliet).

Essas vivências desiguais entram em conflito quando há a necessidade de convivência como pares no exercício da liderança dentro das organizações. Ainda que de forma indireta, as diferenças de trajetória podem ser usadas para afirmar poder e

superioridade social e cultural, afastando aqueles que não tiveram acesso às mesmas oportunidades. Isso pode levar esses indivíduos a se sentirem deslocados no ambiente organizacional, reforçando a sensação de inferioridade e falta de pertencimento devido à ausência de um capital cultural semelhante. O trecho a seguir ilustra esse contexto:

Eu lembro que uma colega me falou quando eu fui sair da última empresa, ela me falou assim, nossa quando você chegou você era tão diferente, você era estranho, você era esquisito. E aí eu aprofundi a conversa com ela, e eu lembro, ela materializou o que era estranho e esquisito. Eu representava a pobreza (Entrevistado November).

Um exemplo emblemático foi exposto por Lima, que também exemplifica muito bem os diferentes contextos de vida de cada grupo, incluindo as diferenças do cotidiano, sendo:

Eu vou te dar um exemplo só para você chocar. Quando eu entrei aqui para ser coordenadora, aqui têm uma política chamada política do *happy hour*. Você entrou na área, você vai pagar um *happy hour* para todo mundo para se apresentar. Isso foi dois mil e setecentos reais que eu tive que gastar. Você vai falar não. A pessoa não sabe da sua vida, não sabe quantas contas você tem para pagar. Como que é sua bagagem, então assim, você entrou num lugar, mas você não está inclusa. Você não faz parte dele (Entrevistada Lima).

O ambiente organizacional é competitivo, a busca por cargos mais elevados entre os gestores coloca-se como algo natural durante suas trajetórias de carreira. Um grupo possui vivências e experiências e, como vimos nos relatos, se comunica mutuamente por meio destes convívios. O outro grupo, mesmo tendo conseguido ascensão na carreira, ainda possui lutas que vão desde o auxílio aos parentes mais próximos até investimento tardio em qualificação profissional. Papa traz um relato que apresenta esta conjuntura distinta:

Infelizmente sim, né. E as vezes muito menos intencional, mas replicando comportamentos de criação, de onde vem. Eu estou num ambiente onde as pessoas fazem viagens internacionais, onde as pessoas conversam sobre o restaurante que foram e quantas estrelas tinha, dos lugares que conheceram e conhecem e que estão muito distantes da minha realidade. A minha ascensão, embora ela exista e eu tenho muito orgulho disso, é uma ascensão diferente de uma pessoa branca. Uma pessoa branca ela já nasce com os pais tendo casa própria, ela pode estudar e não precisar conciliar com o trabalho, ela pode se formar e quando ela termina de se formar ela tem condições, pois ela aproveitou o estudo. Ela tem condições de buscar cargos muito mais altos (Entrevistada Papa).

A fala de Papa está alinhada com a perspectiva de Souza (2021), que discute a existência do capital cultural — um tipo de capital invisível utilizado para perpetuar o privilégio educacional no Brasil. Esse capital funciona como uma espécie de renda diferencial das camadas mais abastadas da sociedade, transmitida de geração em geração. O autor destaca que, enquanto indivíduos pertencentes à chamada "ralé", a classe dos humilhados, enfrentam escolas precárias e a necessidade de conciliar estudo e trabalho desde a infância, aqueles das classes mais privilegiadas continuam a manter sua vantagem socioeconômica. Os mais favorecidos, por exemplo, podem garantir que seus filhos se dediquem exclusivamente aos estudos, perpetuando os privilégios herdados de pais e avós.

A percepção que um grupo tem sobre o outro pode gerar incertezas quanto à capacidade técnica do líder negro, alimentando desconfianças por parte daqueles que detêm os privilégios e o capital intelectual. Muitos entrevistados relataram que, no dia a dia, sentiam-se constantemente testados quanto às suas competências técnicas e profissionais. O trecho a seguir evidencia essa necessidade recorrente de provar sua capacidade ao ocupar cargos de liderança:

Precisa ir lá e provar porque existe já um estereótipo criado que você, de fato, não era para esta ali [...]. Não era para estar ali. Você está ali é por acaso. Se é por acaso, eu vou te testar. Será que essa cara não é fraude, será que ele não está aqui de maneira meio que por sorte (Entrevistado Hotel).

Para um líder negro, a permanência nesse ambiente exige resiliência e determinação. Sem esses atributos, ao longo do tempo, há um risco crescente de desenvolver um sentimento de inferioridade, o que pode alimentar dúvidas sobre seu próprio potencial e capacidade de liderança.

4.1.4 Racismo nas organizações

Os relatos expressos pelos entrevistados foram um importante marcador para evidenciar que o racismo nas organizações ocorre de uma forma muito sutil, muitas vezes, expresso num tom jocoso, utilizando-se do artifício do humor. Moreira (2023, p. 79) dialoga com o assunto quando descreve que: “[...] o humor racista causa dano moral aos indivíduos porque afeta diretamente a expectativa deles de serem tratados de forma respeitosa em uma sociedade baseada no reconhecimento do mesmo status moral dos indivíduos”. São piadas efetuadas com o intuito de deslegitimar e depreciar

o indivíduo, fazendo com que sua imagem seja ridicularizada, promovendo, portanto, uma gradativa perda de credibilidade perante um grupo social. Segundo Diniz *et al.* (2023), ocorre um racismo no Brasil caracterizado por uma polidez ou “cordialidade”, a qual camufla este tipo de comportamento discriminatório.

Diferentes setores da sociedade frequentemente minimizam as questões relacionadas ao racismo, tratando-as como meros exageros ou simples brincadeiras que não deveriam ser levadas a sério. Esse discurso contribui para a negação do racismo como um fenômeno estrutural, levando à sua invisibilização por grande parte da sociedade brasileira (Diniz *et al.*, 2023). No entanto, segundo o DIEESE (2024), o ambiente organizacional coloca-se como um dos meios com maior evidência de discriminação racial e desigualdade. Um racismo velado, que pode ser constatado no trecho de entrevista a seguir:

O racismo é muito mais implícito sabe, ele é velado. É numa brincadeirinha, é num elogio disfarçado de racismo. Nossa, como seu cabelo é exótico, nossa como você se veste diferente. Esse tipo de coisa. Recentemente um diretor aqui virou para mim e disse, nossa eu vejo que você tem um estilo diferente, você é bem diferente das outras pessoas. Eu falei é, nossa diferença é que a gente olha para a cultura de uma forma diferente. Eu falei assim (Entrevistada Lima).

Alguns entrevistados afirmaram que, durante a sua trajetória profissional, sofreram agressões muito pesadas por serem negros. Foram relatos marcantes que mostraram como o ambiente organizacional é permeado por atitudes racistas. Algumas questões podem ser observadas nos seguintes relatos de dois entrevistados:

E aí eu lembro que a pessoa ficou muito constrangida, me chamou numa sala e falou assim, olha, eu fico muito constrangida em te dizer isso, mas o retorno que eles deram foi que realmente você foi a pessoa que gabaritou o teste, enfim [...] a referência foi muito boa, mas eles não contratam negro nem para o chão de fábrica, quem dirá para trabalhar na área administrativa (Entrevistada Charlie).

E eu lembro que um dia a gente estava almoçando e a gente estava num bandejão, aí eu vi que a pessoa meio que se embananou com as coisas ali. Aí eu peguei a bandeja da pessoa, como um gesto de gentileza. A pessoa virou, estava do meu lado, era meu par. Ele falou assim, vai lá, faz isso, é para isso que vocês servem. E logo depois ele falou como é que você se sente sendo preto todos os dias. O cara falou isso no mesmo almoço. A mesa parou! Ali eu acho que foi um dos meus grandes choques de realidade. Que eu podia estar caminhando o quanto eu quisesse na escala socioeconômica, mas o negócio estava ali, o preconceito estava ali (Entrevistado November).

Alguns entrevistados relataram que, à medida que avançavam na hierarquia organizacional, o racismo corporativo tornava-se mais sutil, muitas vezes disfarçado em tom jocoso e descontraído. O trecho a seguir evidencia essa realidade:

O que eu digo é o seguinte, o racismo dentro da instituição ele é velado, é um racismo que é sutil, mas violento (Entrevistada Lima).

França e Portella (2023, p. 46) conceituam o racismo como: “uma forma de discriminação baseada na ideia de que os indivíduos são diferentes devido à cor da pele ou raça e que, por essa característica, devem ser tratados de forma distinta”. Como destacado anteriormente, a raça é uma construção social muito bem elaborada e difundida no imaginário social, que pode exercer influência real no mundo, inclusive no ambiente organizacional. Kilo destaca sua vivência de racismo no trabalho:

Eu mudei de carteira, mudei de carteira. Só que eu tinha feito um trabalho bem interessante de redução de custos, umas coisas lá. Eu pequei esse negócio e passei para este funcionário novo que compilou as informações e passou para este gerente. Este gerente mandou um bilhete para este novo funcionário dizendo parabéns, eu nunca vou esquecer [...], parabéns pela ótima negociação, e ainda dizem que quem é o bom por aqui é aquele negro IMUNDO E SEM VERGONHA (Entrevistado Kilo).

O racismo nas organizações frequentemente impacta a trajetória profissional de gestores negros, podendo atrasar suas promoções. Muitos relataram essa barreira como um dos principais desafios na carreira, já que, em comparação com seus colegas brancos, levam mais tempo para alcançar avanços hierárquicos. Os depoimentos evidenciam que o racismo persiste, deixando marcas profundas em quem o vivencia — cicatrizes que permanecem mesmo com o tempo. Juliet é um exemplo disso e compartilha sua experiência:

Isso já tem bastante tempo, eu fiz um trabalho muito longo de terapia para ressignificar estas situações, não é que eu não lembre, é que me deixa desconfortável tocar no assunto (Entrevistado Juliet).

Após superar a barreira da pobreza — que atinge majoritariamente a população negra — e enfrentar um complexo cenário social e simbólico enraizado no imaginário coletivo, o líder negro ainda precisa lidar com o racismo, muitas vezes disfarçado em tom de brincadeira. No entanto, esse tom jocoso carrega uma sutil, mas poderosa,

tentativa de inferiorização, enfraquecendo a legitimidade do profissional negro em posições de liderança. Para ilustrar essa realidade, destaca-se o relato de Juliet:

A gente sofre racismo de diversas maneiras né, principalmente das pessoas brancas que não fazem por mau, não sabem, foi sem querer (Entrevistado Juliet).

Infelizmente, estas atitudes estão presentes no ambiente organizacional, na chamada “área dura”, descrita por Sansone (2004). Mesmo quando a organização possui políticas de diversidade delineadas e promove o processo de inclusão, os atos de racismo podem ocorrer por meio de chefes e pares, pois, para muitos indivíduos, as políticas de inclusão são utilizadas para discriminar os líderes negros. Lima, nesse sentido, traz a questão ao relatar que:

Um diretor virou para mim e disse assim, você sabe que você está aqui pelas cotas né, senão talvez você nem entraria aqui. Aí eu falei, jura! Por que você acha que eu estou aqui somente pelas cotas? Aí ele foi dando as justificativas dele e eu falei assim entendi, mas assim, perguntei, qual é a diferença sua e a minha? Vamos entender. E aí ele não sabia responder. Aí eu falei que ele era racista e deu todo [...] ele disse não, eu não sou racista porque minha empregada é [...]. Eu disse sua empregada não é você (Entrevistada Lima).

Muitos líderes negros se viram obrigados a silenciar diante de tais agressões, pois enfrentavam um dilema difícil: i) denunciar e correr o risco de demissão; ii) ignorar e seguir em frente na carreira. Como já mencionado, o principal obstáculo enfrentado pelos negros para alcançar cargos de poder foi a dificuldade econômica vivida por grande parte de suas vidas. Esse é, talvez, o principal fator que impede a denúncia no ambiente organizacional, pois há uma luta constante para melhorar a situação socioeconômica, acompanhada do temor de regressar ao estado de pobreza inicial. Esse medo é claramente refletido no relato de Papa:

Foi infelizmente ter me calado em muitos pontos que eu poderia ter questionado, lutado. Onde sofri preconceito de fato, ter me calado. Ter ignorado tudo isso para avançar. Mas como eu te falei, se você não se cala você não avança e se você luta você faz outros avançarem (Entrevistada Papa).

Outros preferem simplesmente ignorar e seguir adiante, com o objetivo de preservar sua saúde mental, conforme destacado por Lima:

E aí também tem um ponto né, a gente se acostuma tanto com essas micro agressões do dia a dia, que se você for rebater todas você não trabalha, você vai surtar (Entrevistada Lima).

Outro entrave exposto para denunciar o crime de racismo coloca-se através de ofensas cometidas em ambientes reservados ou particulares, ou seja, em momentos sem testemunha, o que dificulta a possibilidade de provas materiais. Juliet trouxe a questão em seu relato:

Foram covardes, porque foi de uma diretora branca, loira e que ela fazia algumas, falava algumas coisas, mas ela sempre falava quando estava eu e ela sozinhos. Então assim, não tinha testemunhas, não tinha provas, é como se aquilo não existisse. Eu não tinha como provar. Porque quando a gente fala de racismo, a gente precisa ter provas. Porque não adiante agente falar que a pessoa falou. Porque ela branca, no direito dela, no privilégio dela, ela fala que não foi essa a intenção ou então ela até desmente, e diz que não foi isso que ela fez (Entrevistado Juliet).

O racismo continua presente nas organizações, seja por meio de piadas, jargões ou falas explicitamente racistas. Essa realidade resulta no constante menosprezo das pessoas negras, e, quando essas agressões se tornam frequentes, podem gerar sérios problemas emocionais. As organizações não podem se omitir diante dessa questão; é fundamental que estabeleçam normas claras sobre o racismo e criem canais eficazes para a denúncia e a resolução desses casos.

4.1.5 Preconceito na sociedade brasileira

As organizações não são formadas por indivíduos que nelas nasceram, mas sim por pessoas que trazem consigo uma bagagem cultural moldada por hábitos familiares e sociais, profundamente enraizados em conceitos, crenças e valores. Segundo Fleury (2000), embora os brasileiros valorizem sua origem diversificada, fazem parte de uma sociedade estratificada, na qual as origens econômica e racial desempenham um papel fundamental no acesso às oportunidades educacionais e às posições de prestígio no mercado de trabalho. Alguns entrevistados compartilharam experiências em que o preconceito se fez presente, configurando um conjunto de vivências com o intuito de inferiorizar o indivíduo negro. A seguir, destaca-se um desses relatos:

Uma das situações, eu fui convidada para dar uma palestra num local e eu fui falar sobre violência. E chegou lá, eu cheguei com a minha estagiária que era branca, loira e ela estava junto comigo. E uma pessoa chegou para nos cumprimentar, uma pessoa que estaria sendo mediador da mesa veio até nós e perguntou para minha estagiária: Oi, prazer, você que é a ALFA? Ai a minha estagia sorriu, eu também sorri e ela falou não, eu não sou ALFA, quem é ALFA é ela (Entrevistada Alfa).

O racismo nas organizações é, na verdade, um reflexo das atitudes presentes na sociedade, uma vez que os quadros de funcionários são compostos por indivíduos oriundos de contextos sociais diversos. Nesse sentido, vale a pena destacar o relato de Golf:

Mas eu acho que a gente vivencia o racismo todos os dias, quando você entra numa loja e você é seguido, quando você sai do supermercado e o policial te aborda e pede a nota fiscal para comprovar que você comprou e não roubou, quando você entra num shopping e você tem um segurança te acompanhando entre as lojas que você visita (Entrevistado Golf).

Nos relatos dos líderes negros, fica evidente o sentimento de um racismo contínuo, algo que permeia o cotidiano. O racismo dentro das organizações é apenas mais uma etapa a ser superada, pois essas atitudes são reflexos de um contexto social mais amplo, em que as pessoas negras são estigmatizadas. Papa ilustra bem essa situação em seu relato, ao afirmar:

[...] Quando eu cheguei na porta, o segurança mexia no meu carrinho assim, ele ia tirando as coisas e olhando, e aquilo foi me subindo o sangue sabe, assim. Ele pegava o pacote e olhava para ver se não tinha nada atrás e aí ele foi ensacando e tal. Aí eu esperei, saiu uma cliente do caixa com sacola, duas com sacola e eu ainda pensei na minha cabeça, não é porque eu comprei um pacote, quando é pacote deve ser. Eu fiquei esperando até alguém sair com um pacote e aparecer com sacola. E dito e feito, saiu. Eu voltei no segurança e perguntei, moço, só pra eu entender o que acabou de acontecer aqui. Porque que eu passei no caixa e eu tive que ensacar as minhas compras aqui com você mexendo nos produtos que eu comprei e as pessoas estão saindo. Você está achando que eu ia roubar alguma coisa da loja? É isso? [...] Qual é o teu alerta para achar que eu faria uma coisa como esta? Eu estou bem-vestida, eu cheguei de carro, eu não sei o que você está imaginando. E aí caiu a ficha, aí eu falei assim, moço, o que você viu em mim é a única coisa que eu nunca vou conseguir mudar, é a cor da minha pele. Isso aqui é racismo (Entrevistado Papa).

Os relatos apresentados até aqui revelam preocupações que muitas pessoas negras aprendem a carregar desde cedo, refletindo situações e contextos sociais que são um reflexo da coletividade em que vivemos. Esses relatos também estão alinhados com a maneira como a sociedade trata as pessoas negras no Brasil. Duas passagens de entrevistas merecem destaque para ilustrar essa questão:

Ser um homem negro na sociedade é você ter que aprender desde cedo, até mesmo a andar na rua para não ser confundido. É você aprender a não andar muito rápido em direção a alguém. Aprender a lidar com olhares, como se você fosse uma ameaça, e muita das vezes por você exercer o seu direito de ir e vir (Entrevistado Juliet).

Ainda mais o Brasil que fala que é um país totalmente assim, mas no fundo no fundo, nós temos estas dificuldades no dia a dia cara. Seja no restaurante, seja na praia, seja no bar, seja no local de trabalho, na vizinhança. Ser negro no Brasil é um desafio (Entrevistado Kilo).

O conceito de raça é uma construção social elaborada para hierarquizar as pessoas em indivíduos superiores e inferiores. O preconceito existente na sociedade se revela por meio de inúmeras atitudes vivenciadas no cotidiano das pessoas negras e que, por consequência, transbordam para as organizações. As pessoas não costumam tratar do assunto racismo, pois a temática não coaduna com o mito da democracia racial que permeia o imaginário de uma sociedade que insiste que silêncio seja sinônimo de inexistência do preconceito. Os relatos dos entrevistados revelam que a discriminação ainda está presente nas interações sociais, exercendo influência real no convívio em sociedade.

4.1.6 Diversidade nas organizações

A temática da diversidade tem ganhado destaque na contemporaneidade, sendo cada vez mais abordada nas estruturas organizacionais, na sociedade e no meio acadêmico. Segundo Neves (2020), o tema chama atenção por tratar da inserção e manutenção de pessoas diversas no mercado de trabalho. Embora o progresso seja inegável, esse é um processo longo e contínuo. No contexto das organizações, Campos (2023) destaca que a construção de um ambiente de trabalho respeitoso e inclusivo é essencial para avançar nesse caminho.

Dados do IBGE (2023; 2024) e pesquisas, como a efetuada pelo Instituto Ethos (2024), têm reforçado a importância de pautas de inclusão e diversidade nas organizações. Esses estudos indicam que a promoção da diversidade está diretamente associada a melhores condições de trabalho e a mais oportunidades, incluindo aquelas para pessoas marginalizadas pelo mercado de trabalho (Neves, 2000). Jaime e Santos-Souza (2024) afirmam que as organizações podem adotar uma postura ética, agindo com base no imperativo moral de fazer o que é certo, valorizando as diferenças e combatendo as desigualdades. Echo aborda essa questão de maneira impactante em seu relato:

Cara, eu acho que é assim, incentiva a diversidade. Mas a diversidade em cargos de liderança são poucas as organizações que exercem. Então na verdade, assim, eu contrato pessoas buscando essa diversidade, mas se

you look at it, that's the fact, you don't need to discuss it much. But when you look at an executive directorate, few organizations have Black people making decisions. So in that way, like you promote diversity, being the one who makes the decision, you don't put people to make the decision or to expand that discussion on diversity. It is like that, the diversity you talk about, is what I think, is a discussion in organizations that is partial, you put diversity as if it were a quota. Diversity in reality is for the organization to be a little richer, for the decision to be made or even for the product you understand more. Having people there capable of defining a culture a little more inclusive, you need to have different people (Interviewee Echo).

O relatório do perfil social, racial e de gênero das maiores organizações do Brasil, desenvolvido pelo Instituto Ethos (2024), revela a maior representatividade das pessoas negras nos níveis mais baixos da pirâmide organizacional. Esse fato significa a maior presença delas em cargos como *trainees*, estagiários e quadro funcional. Assim, observa-se que há um esforço das políticas organizacionais, que, mesmo sem atingirem fortemente os cargos de poder, trazem uma maior inclusão das pessoas negras nos quadros de funcionários. Por conseguinte, pode-se dizer que, nos cargos de supervisão, gerência e diretoria, ocorre um afinilamento, com a predominância de pessoas brancas. Bravo ilustra a questão dizendo:

I say that this narrowing continues, that is exactly the difficulty that people have when we talk about leadership. Because [...], because of racism. You will be led by a Black person, imagine. This is the way that society still does our stereotype that people are there only to serve (Interviewee Bravo).

Em outras situações, a imagem do líder negro é explorada, transformando-o quase em um "garoto propaganda" da empresa, fazendo com que seja visto apenas como um símbolo de diversidade no ambiente de trabalho. O relato a seguir ilustra bem essa situação:

If you go into the office you will see that there is a photo of me everywhere, saying that here we accept Black people, that we are inclusive, you know. Here in performance I don't allow them to do that with me. I don't want to be the face of diversity, I'm honest with you, because it's a very heavy weight. Normally, white people think that we are in this place because of the quota (Interviewee Lima).

Jaime e Santos-Souza (2024) ressaltam que ações como letramento em diversidade e a formação de grupos de afinidade são medidas importantes para se evitar o *tokenismo* racial. Ou seja, a utilização de uma única pessoa negra em um

cargo de destaque, tendo-a como símbolo ou mural de exposição da diversidade na organização. Delta e Echo trazem a questão em seus relatos:

E aí o cara chegou e falou, nossa você é muito bem falado. Todo mundo da companhia gosta muito de você. Eu vejo que você é bem relacionado com todo mundo. Tem um perfil técnico. Você já pensou em ser o primeiro diretor negro da companhia? E com esse viés assim, literalmente, comigo você vai ser esse diretor. E aí, com o passar do tempo eu fui vendo que ele queria me promover a diretor não pelo fato de eu ter todas essas qualidades que ele tinha mencionado. Mas sim para fazer esse viés social, para ele falar que ele foi o cara que deu essa oportunidade para ter o primeiro negro entendeu. Ser palanque para esta pauta. E foi este um dos motivos que no final assim, juntando o conglomerado todo, eu falei assim. Eu entreguei o último projeto que eu precisava entregar e eu pedi para sair, pedi para me desligar. Porque eu queria outros ares (Entrevistado Delta).

Parece que é muito na moda você falar em diversidade. Mas você falar em diversidade para colocar em cargos de estrutura base cara, é basicamente você está dando uma condição para você tirar uma foto bacana, que todo mundo ali tem uma diversidade de cores. Mas quem vai decidir mesmo, o que vai mudar ali (Entrevistado Echo).

Outra situação mencionada por alguns entrevistados foi a promoção de líderes negros pelas organizações, com o objetivo de demonstrar ao público externo um compromisso com a diversidade. No entanto, muitas vezes, essas organizações não oferecem as ferramentas e o suporte necessários para garantir que o líder negro se mantenha no cargo de poder. Esse contexto é evidenciado no relato de GOLF:

Eu saí de uma experiência onde eu liderava uma organização financeira e eu ouvi do meu CEO que era muito raro um preto ocupar uma posição de liderança no mercado financeiro, e que eu deveria me entender privilegiado. Mas na verdade eu estava sofrendo um grande assédio quando ele estava tentando de uma certa maneira me pressionar psicologicamente para eu desocupar aquela posição. E ele conseguiu. Depois de tantas investidas, de fato, eu pedi minha demissão. Eu já não estava bem emocionalmente (Entrevistado Golf).

Diante de todo o contexto apresentado, a simples contratação de pessoas negras não é suficiente para garantir a implementação efetiva das questões de diversidade nos níveis mais elevados das organizações. É fundamental compreender que as políticas de diversidade devem impactar não apenas as organizações, mas também a sociedade como um todo, promovendo uma ambientação socioeconômica mais justa e igualitária. Para isso, é necessário adotar uma estratégia organizacional inclusiva, na qual o comportamento da liderança executiva desempenha um papel crucial, como enfatizado por Jaime e Santos-Souza (2024). Golf e Foxtrt aprofundam essa questão em suas narrativas:

É conscientizar, e eu acho que para isso existem dois caminhos. É conscientizar as organizações que detém o poder de inclusão dessa mão de obra negra que em parte já está qualificada. Porque se a gente olhar para trás, vinte anos, a gente não tinha essa massa, essa mão de obra qualificada que a gente tem hoje. Mas ela está qualificada, mas ainda não está ocupando esses espaços nas organizações. Então a gente precisa de fato sensibilizar e engajar as organizações neste compromisso. Mas por outro lado, com o cidadão, a gente também precisa fazer nosso trabalho dentro de casa para cobrar as políticas públicas (Entrevistado Golf).

Na cabeça dos líderes hoje, eu recebi todos os currículos das pessoas que se encontraram apitas, e quando eu vou escolher, que culpa tenho eu se eu só recebi duzentos currículos de pessoas brancas. Isso que passa na cabeça desses caras. Não é um tema a parte de inclusão, não é um tema (Entrevistado Foxtrot).

Carvalho (2023) argumenta que a diversidade traz benefícios, porque a sociedade é diversa e os clientes são diferentes. Ter pessoas distintas, tomando decisões, responde a este mercado de múltiplas perspectivas. Nesse sentido, um aspecto importante a ser observado é que a diversidade, sob uma ótica de seleção de pessoas, não significa que serão selecionados profissionais inferiores ou sem a devida qualificação técnica. O processo de seleção e escolha continuam existindo, porém, sob um viés estratégico da gestão da diversidade no âmbito corporativo. Fleury (2000) argumenta que o objetivo principal da gestão da diversidade é administrar as relações de trabalho, a fim de atrair e reter melhores talentos dentro dos chamados grupos minoritários. Para November, entende-se que:

E aí uma pessoa virou para mim e falou assim, nossa a organização está se nivelando por baixo agora, ela escolhe as pessoas pela cor. A pessoa, aí ela deu um click, ela olhou para minha cara, e aí ela lembrou. Aí ela segurou a onda. Aí você vê que para ela, ela achava que as pessoas não estavam sendo selecionadas pela capacidade, que o corte era pela cor e depois vinham as ferramentas. Não que primeiro vinham as ferramentas dentro de um registro de diversidade para depois falar, ela entrega e também é negra. Não, ela é negra e também entrega (Entrevistado November).

Uma nação, que deseja emergir e ter uma economia pulsante, deve utilizar a sua diversidade de forma plena, fazendo uso de seu maior patrimônio, ou seja, as pessoas. As organizações desempenham um significativo papel no desenvolvimento de uma nação, contribuindo para o seu progresso econômico, social e ambiental. Segundo Neves (2000), o Brasil possui um desafio gigante no que tange às práticas empresariais voltadas para a gestão da diversidade. Mais especificamente no âmbito social, as organizações possuem papel relevante, pois, ao promoverem a responsabilidade social corporativa, podem implementar projetos que auxiliem na

melhora da qualidade de vida das pessoas negras e, por conseguinte, trazer desenvolvimento para a sociedade. Nenhuma organização ou nação pode impunemente desperdiçar seus talentos, considerando que as pessoas são a propulsão vital para o desenvolvimento delas. A gestão da diversidade busca, por meio desta sinergia, agregar valor para os processos desenvolvidos e atingir a eficácia organizacional.

4.1.7 Possuir inglês fluente e acesso à educação

A educação é um pilar essencial para a estruturação da sociedade, conforme o artigo nº 205 da Constituição Federal de 1988, sendo um direito de todos, voltado ao desenvolvimento da pessoa, à preparação para a cidadania e à qualificação para o trabalho (BRASIL, 2016). Dada sua importância, o acesso à educação deveria ser igualitário. No entanto, a realidade é perversa: o ensino público, que atende principalmente à população pobre e, em grande parte, negra, encontra-se sucateado e sem recursos, como explica Theodoro (2022). Em contraste, o ensino privado, de elevado nível tecnológico e pedagógico, serve a uma elite majoritariamente branca. Alfa ilustra essa questão em seu relato:

Até mesmo por vir de uma família pobre, estudar em escola pública. Realmente, é como eu falei. É a resistência. É você superar os obstáculos de uma escola pública, ter pais que não tem condições de arcar com aquilo que você poderia ter, porque realmente não tem condições. Então, na verdade, foi meu esforço do dia a dia, e buscando romper com essa mazela que a escola pública traz. Porque tem isso também, você tem uma lacuna aberta das escolas públicas que deveriam ofertar um ensino de qualidade e não ofertam. Então, tem todo este fator, vir de uma família negra, vir de uma família pobre e não ter uma qualificação estudantil apropriada, como a própria constituição diz que deveria se ter uma educação de qualidade (Entrevistada Alfa).

Durante séculos, a população negra foi privada do acesso à educação. França e Portella (2023) discorrem sobre a temática, evidenciando que, ao serem criadas as escolas de primeiras letras, em 1827, apenas cidadãos brasileiros que estivessem no gozo dos direitos civis e políticos poderiam frequentá-las, excluindo-se, assim, os escravizados. A restrição do acesso à educação, quando direcionado a um grupo específico, torna-se uma ferramenta eficaz para criação de desigualdades, pois impacta o preparo do indivíduo para a sua inserção no mercado de trabalho, influenciando a sua renda e a sua capacidade para assumir cargos de decisão.

Embora a educação seja um pilar na formação do ser humano, pois impulsiona o desenvolvimento pessoal e profissional, observa-se que tem um papel segregador, influenciando os posicionamentos na hierarquia organizacional. Desta forma, Golf traz um relato sobre essa questão: “acho que, de certa maneira, nós ainda temos um sistema de ensino que perpetua muito a exclusão”.

O sistema de ensino que deveria incluir, infelizmente, pode ser utilizado como o primeiro mecanismo de exclusão, movendo a mola mestra de uma grande engrenagem que dificulta a possibilidade de pessoas pobres e negras alcançarem os cargos de prestígio das organizações. Charlie exemplifica tal mecanismo:

Ele me disse que o meu lugar não era ali. Então se eu não tinha condições de estar ali, eu não deveria estar na universidade. Porque aquilo ali era lugar onde as pessoas tinham condições de pagar. Se você não pode pagar, você não deve estar aqui (Entrevistada Charlie).

Mesmo depois de transpor as dificuldades e conseguir concluir o curso superior, os negros enfrentam disparidades entre seus salários e dos demais trabalhadores. Dentre os profissionais com ensino superior completo, os negros possuem rendimentos médios entre 68% e 70% do rendimento médio dos não negros (DIEESE, 2024). Um ponto que dificulta a busca por maior rendimento é a falta de um segundo idioma, devido a menor potencialidade da educação recebida no decorrer da vida. Logo, faz falta ter um segundo idioma, sobretudo o inglês fluente, situação percebida no relato de Delta:

Esse é um déficit que eu carrego até hoje, e eu falo isso. Hoje, por mais que eu tenha um currículo mais robusto, pelo fato de ter três faculdades, duas pós-graduações, mas eu ainda não consegui me dedicar para ter uma segunda língua né. E eu acho que isso também gera uma barreira, uma barreira que a gente coloca até socialmente, porque como a gente nunca teve um convívio com essa língua de maneira correta na educação básica, a gente acha que é um obstáculo gigante para a gente, depois de mais velho, falar um segundo idioma (Entrevistado Delta).

Os obstáculos para se conseguir a fluência no inglês têm origem na baixa qualidade do ensino ofertado pela rede pública, assim como na falta de disponibilidade financeira para arcar com os custos de cursos e intercâmbios. Hotel traz a situação em sua fala:

Não, aquele idioma básico de escola que não ensina nada. Então, eu acho que, eu já perdi oportunidade de trabalho por falta de idiomas, por falta de inglês. Já fui chamado, me perguntaram: Você tem interesse em ir para Miami? Ter eu até tenho (risos), mas... (Entrevistado Hotel).

As políticas de diversidade no ambiente organizacional são fundamentais para que as organizações possam não somente efetuar a inserção do negro no mercado de trabalho, como também investir em capacitação de idiomas, para que ocorra um processo de paridade de oportunidades. Uma das ações práticas para diversidade e inclusão, segundo Jaime e Santos-Souza (2024), seria a flexibilização da obrigatoriedade do inglês fluente na seleção, com o intuito de reconhecer as disparidades de oportunidades nas trajetórias dos candidatos. A passagem a seguir explora o assunto, até exemplificando-o:

Quando eu passei na faculdade, eu entrei numa organização internacional e eu não falava inglês, então, era muito mais difícil para mim. Mas mesmo assim eu continuei lá, aprendi e fiquei dois anos lá. E no meu segundo ano de organização a minha gerente, que eu posso falar que seria minha fada madrinha, me presenteou com um intercâmbio para os Estados Unidos. Meu inglês saiu do básico para um nível que hoje eu consigo me comunicar, consigo falar, consigo fazer reuniões (Entrevistada Lima).

Outros líderes negros também compartilharam que tiveram a oportunidade de fazer um curso de inglês, com o apoio financeiro de colegas dentro da organização. Esse auxílio foi um importante impulso para sua capacitação, permitindo-lhes alcançar cargos mais elevados.

O que se torna evidente ao ouvir as entrevistas é que essa competência não foi negligenciada por desinteresse ou apatia. Pelo contrário, essas pessoas estavam plenamente conscientes da importância do segundo idioma para suas carreiras profissionais. No entanto, devido à falta de recursos financeiros, não conseguiram alcançar a fluência necessária em uma segunda língua.

Esses contextos nos levam a refletir sobre a meritocracia, evidenciando que as oportunidades e os pontos de partida são extremamente distintos e desiguais. Fica claro que, sem políticas específicas que promovam a inclusão de pessoas negras nos espaços organizacionais, será difícil alcançar uma equiparação entre negros e brancos em cargos mais elevados. Isso se deve, em grande parte, ao fato de que algumas competências são sistematicamente negadas a uma parcela significativa da população brasileira.

4.1.8 Sobrecarga laboral

As condições econômicas desiguais e a inferiorização da pessoa negra impõem o peso da necessidade de provar sua competência, especialmente na esfera técnica. Isso gera na pessoa negra a sensação de que é necessário um esforço muito maior para alcançar posições semelhantes às ocupadas por pessoas brancas. November e Mike ilustram essa realidade de forma clara em suas narrativas:

Ela desde que eu era criança, incutiu isso em mim. Você vai ter que fazer sempre o dobro ou mais, você vai ter sempre que correr o dobro (Entrevistado November).

[...] sempre ouviu que uma pessoa negra deveria fazer sempre o dobro, para poder ser enxergada (Entrevistada Mike).

Esses discursos têm o poder de moldar a forma como os sujeitos negros se veem, levando-os a internalizar a ideia de que é normal ter que trabalhar mais e entregar resultados superiores aos de seus pares. Dessa maneira, ao ingressar no mercado de trabalho, o líder negro tende a se cobrar excessivamente para evitar que seu trabalho seja deslegitimado. Essa situação é claramente percebida no trecho a seguir:

Muitas das vezes, a gente sempre faz muito mais. Nós, pretos, temos isso culturalmente. A gente é educado a sempre entregar três vezes mais, entendendo que se não for assim, a gente não se destaca. Apesar de funcionar desta forma, isso é uma pressão psicológica terrível e não deixa de ser uma das violências que o racismo implica aos profissionais pretos (Entrevistado Golf).

Alguns entrevistados alegaram que já executaram diversos serviços fora do escopo do cargo durante a carreira. Isso porque era uma forma de provarem que eram capazes de estar liderando um setor, ou seja, na liderança organizacional. Além disso, também comentaram que excediam, por períodos extensos, as suas jornadas de trabalho, como mencionado por Charlie.

A organização que eu trabalhava, eu entrava oito e meia da manhã e saía onze horas da noite, dez, era assim. Quando eu saí desta empresa, contrataram cinco pessoas para fazerem o que eu fazia. Eu fiquei sabendo disto depois (Entrevistada Charlie)

Desta forma, conforme relato de Bravo, este profissional tende “[...] a ter o peso de que será necessário trabalhar o tempo todo, ser bom o tempo todo”. Portanto, há

um sentimento no profissional de que ele não poder errar. Alguns dos entrevistados indicaram um ambiente de intolerância ao erro cometido por eles, sobretudo quando comparado com seus pares. Foxtrot apresenta narrativa pertinente ao assunto:

Eu sempre fiz questão de saber as coisas lá no detalhe, melhor do que todo mundo. Porque as pessoas eram muito intolerantes ao erro comigo, então, se eu e uma outra pessoa cometesse o mesmo erro, cara, a bronca em mim era maior. Então, eu não posso errar. Ou se errar, tem que ser um negócio que todo mundo erraria (Entrevistado Foxtrot).

Para um profissional negro, alcançar uma posição de poder é uma oportunidade única que não pode ser desperdiçada, pois ele entende que essa chance pode marcar sua trajetória profissional e trazer melhorias significativas para sua vida pessoal e para a de seus familiares próximos. Como muitos líderes negros vêm de camadas mais pobres da sociedade, é natural que aceitem uma carga de trabalho mais pesada, pois percebem essa sobrecarga como um preço a ser pago para não perder a chance de ascensão socioeconômica. O trecho a seguir ilustra esse aspecto da sobrecarga:

Eu acho que o que acontece é que alguns gestores são mais inteligentes ou espertos, porque eles percebem que normalmente as pessoas que vem da periferia tem mais fome. Quando eles percebem que tem mais fome, eles tendem a dar um excesso de demanda, um excesso de trabalho. Porque eles sabem que a pessoa, de algum jeito, vai trabalhar e se virar, nem que a pessoa tenha que trabalhar vinte e quatro horas, de verdade, para entregar. Eu já fiquei setenta e duas horas trabalhando tá, eu já fiquei, direto. Até a hora que eu travei. Porque eles identificaram ali que eu tinha tanta vontade de fazer, que eu queria tanto transformar e não queria perder a caminhada que eu tinha feito, que eu toparia fazer qualquer coisa. Então é sobre excesso de demanda de trabalho, por entender que eles têm mais poder sobre as nossas carreiras (Entrevistado November).

Estes aspectos relacionados à sobrecarga laboral são intensificados, pois alguns entrevistados relataram o sentimento de constantemente ter que provar sua capacidade técnica. India exemplifica tal situação em sua narrativa:

É entender que você vai passar por desafios e vai ter que constantemente provar que você é capaz e isso não tem nada a ver, sua capacidade não tem nada a ver com a cor da sua pele. O problema maior é ter que provar isso constante. Acredito que esse seja o maior desafio. Ter que ficar provando isso constantemente (Entrevistado India).

Os relatos dos entrevistados revelam que, desde a infância, foram ensinados a acreditar que, para se destacar na sociedade, precisariam se esforçar mais do que uma pessoa branca, o que acabou criando uma mentalidade de sobrecarga laboral.

Essa visão distorcida faz com que o profissional negro sinta uma quase obrigação de entregar mais do que seus colegas, carregando a crença de que somente assim conseguirá ocupar espaços mais elevados nas organizações.

4.1.9 Processos seletivos

O processo de seleção de pessoas foi apresentado pelos líderes negros como uma das principais dificuldades no acesso aos cargos mais elevados das organizações. Segundo o DIEESE (2024), as pessoas negras enfrentam maior dificuldade na busca por emprego, sendo a taxa de desocupação da população negra superior à taxa do restante dos trabalhadores. Nesse cenário, Bravo destaca essa ambientação:

Eles não são justos, primeiro porque, eu falo sobre uma escola clássica e arcaica de gerir pessoas, que continua com um olhar muito eurocentrado mesmo e que os iguais vão continuar contratando seus iguais. Então se a gente não tem pessoas diversas dentro desses processos ou pessoas que tenham minimamente o conceito de diversidade e inclusão para trazer, a gente vai continuar perpetuando privilégios (Entrevistada Bravo).

As vivências compartilhadas foram diversas, abordando questões relacionadas à busca por oportunidades no mercado de trabalho, especialmente durante os processos seletivos. Alguns líderes entrevistados, devido às dificuldades enfrentadas, optam por não incluir suas fotos nos currículos ou nas identificações do WhatsApp, a fim de evitar qualquer tipo de interferência na convocação. Essa estratégia se torna uma forma de garantir que possam avançar para as próximas fases dos processos seletivos. A experiência de ser um profissional negro em busca de colocação no mercado de trabalho é evidenciada no relato de Índia:

Começa na seleção, isso aconteceu por várias vezes. Meu WhatsApp não tem foto. Esse é o motivo. A pessoa começa a conversar, chama e pede meu currículo. Ela olha o meu currículo, e o meu currículo não tem foto. E a pessoa recebe meu currículo e diz você fala inglês, fala espanhol também. Opa você resolveu o meu problema. Estou vendo seu currículo aqui, é isso que a gente precisa. É exatamente isso, nós podemos marcar uma entrevista? A gente só precisa fazer mais uma entrevista via vídeo conferência. E na hora que abre o vídeo começa eh, eh [...] então a gente está ainda aí no processo e nós vamos estar verificando. Não deixou nem eu falar nada. E antes de me ver eu era a solução do problema. O que foi que ele viu fora isso, fora tudo o que está no currículo, o tom da pele não era o certo (Entrevistado Índia).

Com isso, é possível observar claramente pela fala de India que existe uma preferência por pessoas brancas nos processos seletivos, um fato presente na explanação de Bento (2022, p. 10):

Quando trabalhava como recrutadora de pessoal, vivenciei diferentes situações em que essa preferência por brancos ficava evidente. Por exemplo: no processo seletivo para a vaga de secretária num banco, enviei duas mulheres negras para a entrevista inicial com a chefia e recebi uma bronca, por telefone, do contratante. “Não te disseram que neste banco não se contratam negras como secretária?” perguntou ele, que não sabia que falava com uma pessoa negra. Não, ninguém me havia dito.

Mesmo quando as vagas são colocadas como afirmativas, as descrições do cargo exigem inúmeras competências, as quais dificilmente serão preenchidas por candidatos negros no processo de seleção. Como exemplificados, o baixo poder econômico e a dificuldade de acesso à educação são fatores que dificultam uma competição justa e igualitária, pois impedem que alguns grupos específicos tenham acesso ao capital intelectual. Como foi verificado, a maioria das pessoas negras vem de uma origem social marcada por pobreza e restrição de oportunidades. Juliet trata do assunto quando diz:

As oportunidades, quando elas vêm, eu já testemunhei muitas oportunidades assim. Ah... uma vaga exclusiva para pessoas pretas, mas estava pedindo inglês e espanhol. Então isso não é uma vaga afirmativa, não é uma vaga que vai trazer uma inclusão. E aí, quando você encontra uma vaga que está pedindo inglês e espanhol você não está fazendo inclusão, você não está dando oportunidade. Você está simplesmente tirando algum negro que conseguiu alcançar aquele nível em alguma outra organização e trazendo para a sua. Você vai tirar de outra organização e trazer para sua e não dar uma oportunidade para alguém que está em ascensão (Entrevistado Juliet).

Como demonstrado no estudo, a maioria das pessoas negras enfrenta diversas barreiras para entrar e se manter no mercado de trabalho, o que as impede, inclusive, de alcançar os cargos mais disputados ou de maior prestígio nas organizações. Esse cenário não é resultado de falta de interesse ou esforço para se capacitar, mas sim da imensa disparidade de oportunidades que os negros enfrentam ao longo de suas vidas.

Alguns líderes foram ainda mais enfáticos, afirmando que, se o gestor não solicitar a abertura da vaga com foco afirmativo, a organização provavelmente não o fará. Isso ocorre porque é mais conveniente selecionar candidatos que já estão disponíveis, sem que a diversidade e a inclusão se tornem prioridades na pauta organizacional. As passagens a seguir ilustram essa realidade nas entrevistas:

Por isso que eu falo que é importante termos pessoas pretas ocupando posições, não somente de liderança, mas principalmente na área de recursos humanos, que fazem recrutamento (Entrevistado Juliet).

Eu também contrato pessoas e então hoje, aqui a gente tem meio que uma regrinha do RH, hoje, que sempre tem que ter uma mulher na banca, tem que ter uma pessoa participante LGBTQI, tem que ter uma pessoa deficiente, então hoje está muito bem mesclado. As vagas que eu abro aqui eu busco por diversidade (Entrevistada Papa).

Uma das soluções sugeridas foi a criação de uma equipe de recrutamento voltada para refletir a representatividade, o que ajuda a afastar as questões de preferências pessoais durante o processo seletivo. Isso permite um olhar mais abrangente, garantindo que diferentes perspectivas sejam consideradas na escolha dos candidatos.

A perspectiva da diversidade nos processos seletivos é essencial, pois valoriza as experiências e habilidades únicas dos indivíduos, resultando em soluções mais criativas e inovadoras. Ao adotar um processo seletivo inclusivo, a empresa demonstra seu compromisso com a igualdade de oportunidades e com a construção de um ambiente de trabalho mais justo e representativo.

4.1.10 Pacto da branquitude

O termo pacto da branquitude foi descrito por Bento (2022), sendo retratado como um fenômeno que há nas organizações, o qual implica em um perfil de liderança majoritariamente masculino e branco. Segundo a autora, este processo se perpetua ao longo do tempo por meio de um pacto de cumplicidade não verbalizado, que possui o objetivo de manter o privilégio restrito nas mãos destes indivíduos.

Segundo Bento (2022), em um ambiente predominantemente branco, há uma identificação mútua entre as pessoas, que se percebem como membros de um mesmo grupo. Nesse contexto, os ambientes são compostos por indivíduos que se reconhecem como iguais. Como esses pactos acontecem de maneira sutil, essas interações sociais podem, por vezes, ser confundidas com afinidade, como exemplificado na narrativa a seguir:

Até que um dia um amigo meu me chamou, para você ver [...], um dia ele me chamou. Estava eu e um outro cara concorrendo para uma vaga, uma vaga de gerente. Aí ele falou, você já percebeu que existe um tratamento diferente

entre você e ele cara. Embora você entregue muito mais. Eu falei, cara, eu já percebi, embora eu ache que isso aí é mais afinidade entendeu. Então tem uma questão de ser tudo num contexto que parece afinidade, mas o que é afinidade do final do dia cara... é que aquela pessoa é mais parecida com você. Você veio da mesma origem, você está no mesmo clube, mora no mesmo condomínio, então isso é muito complicado, é muito difícil (Entrevistado Echo).

As pessoas que comandam as organizações, e que, por consequência, estão no topo delas, são predominantemente brancas, conforme dados divulgados pelo Instituto Ethos (2024). Essas pessoas compartilham características fenotípicas semelhantes e, como bem exemplificado por Echo, frequentam os mesmos clubes, moram nos mesmos condomínios e possuem origens muito parecidas. Esse contexto é claramente exposto por Bento (2022, p. 73), que descreve como essas semelhanças sociais e culturais consolidam a homogeneidade no poder organizacional.

Em um ambiente em que todas as pessoas são brancas, elas se identificam umas com as outras e se veem como iguais, membros de um mesmo grupo. Essa presença exclusiva de brancos, aliás, faz parte da realidade da maioria das organizações públicas, privadas e da sociedade civil. Quando isso é rompido pela presença de uma pessoa negra, o grupo se sente ameaçado pelo “diferente”, que por ser na instituição ou no departamento a única pessoa negra, num país majoritariamente negro, expõe os pés de barro do “sistema meritocrático.

Alguns líderes negros confirmam a existência deste pacto velado, o qual conduz diversas decisões dentro das organizações, inclusive as relacionadas com promoções. Bravo traz a questão em sua fala:

Cara, você não foi promovida primeiro porque você é mulher e segundo porque você é uma mulher preta. Eu trabalho com esta organização a muitos anos e você, de longe, é uma das melhores profissionais que já passou por aqui. Mas a única profissional negra (Entrevistada Bravo).

Outro aspecto observado foi que, para um profissional negro ascender na hierarquia da organização, há uma necessidade de validação. Em outras palavras, para que um negro alcance um cargo de poder, é fundamental que alguém em posição de liderança acredite em sua competência e endosse sua promoção. Essa dinâmica é claramente expressa na narrativa de November:

Na alta gestão, negro para chegar na alta gestão é sobre validação de alguém. Isso é importante. É sobre validação. Você não sobe sem validação. Você precisa ter alguém que, alguma pessoa que em algum momento seja antirracista para falar assim, cara, eu estou com uma pessoa talentosa e ela merece subir independente da cor. Porque de maneira geral, é sobre

validação. Infelizmente, a gente precisa da validação de alguém para deixar a gente subir (Entrevistado November).

São aspectos muito sutis, próximos ao contexto de afinidades, mas que interferem na dinâmica do cotidiano das organizações. Como destacado por Bento (2022), não é que as pessoas brancas se encontram para combinar como manter seus privilégios e excluir os negros, mas é como se assim fosse. São uma gama de ações tácitas, que fortalecem esse grupo de pessoas que se consideram iguais e que excluem as que não fazem parte deste seletivo grupo. Assim, sustenta-se a falta de diversidade em cargos mais elevados das organizações, mantendo o privilégio das pessoas que estão nestes espaços de poder.

4.1.11 Estereótipo de raiva

O ambiente organizacional é frequentemente caracterizado por disputas e, para alguns, pode ser considerado hostil. Para alcançar os cargos mais elevados, os gestores precisam se posicionar em diversas situações, muitas vezes enfrentando desafios que testam sua liderança e habilidades. Nas entrevistas, surgiu a percepção de que, quando um profissional negro ascende na carreira, ele tende a ser visto como alguém difícil de lidar. Echo traz essa questão à tona em sua fala:

O ambiente vai ser hostil. Você vai estar entrando num ambiente hostil cara. Esse ambiente hostil ele não dá margem para você ser tão ameno assim, não dá. Não sei se você já ouviu, mas é um preconceito que existe, você deve ter ouvido já, é um outro preconceito que existe, que se fala que quando o negro ascende socialmente ele se torna uma pessoa difícil de lidar. Na verdade, não é ele, ele tem que se defender cara daquilo ali. Ele tem que se afirmar, entendeu. Você mostrar na verdade que você é uma pessoa que é amável, e tudo mais, pode parecer que você é frágil, que você não consegue (Entrevistado Echo).

Em diversos momentos, os líderes são expostos a pressões, o que traz a necessidade de posturas firmes para condução dos objetivos traçados pela alta administração. Tal fato exige dos líderes convicção de suas ações, assim como a crença na capacidade de conduzir equipes rumo às atividades necessárias. Lima e November destacam o assunto em suas explicações:

Então as vezes até essa postura mais arrogante eu preciso ter também. Por mais que eu não goste, mais as vezes é necessário para estar neste ambiente (Entrevistada Lima).

A sua voz é descredenciada, porque o tom que você usa, que é o mesmo tom firme de um homem branco, seu tom é tratado como agressivo, assim como quando uma mulher que se posiciona firme, ela é tratada como desequilibrada. É exatamente a mesma linha, é exatamente a mesma linha (Entrevistado November).

Ocorre desta forma que, na maioria das vezes, quando um homem branco se posiciona de forma firme, esta atitude é considerada sinônimo de força e determinação. Em contrapartida, quando este posicionamento é efetuado por uma pessoa negra, se estabelece no ambiente organizacional um estereótipo que este líder é uma pessoa raivosa ou que não possui equilíbrio emocional. Um exemplo desta situação pode ser percebido nas seguintes falas:

Quando uma mulher negra fala, e a gente fala de uma forma mais assertiva, todo mundo já traz o estereótipo que nós somos uma pessoa raivosa, que a gente quer impor os nossos pensamentos, infelizmente tem este estereótipo (Entrevistada Bravo).

Eles esperam que nós sejamos as pessoas barraqueiras, as pessoas que vão brigar, as pessoas que não vão saber se comportar. Eles estão sempre esperando o pior da gente. Eles não esperam que nós sejamos educados, falar baixo. E uma das coisas que eu acho que me ajudou é literalmente não entrar no barco deles sabe. Ah...você está fazendo isso para eu surtar, eu não vou surtar não. Eu vou no banheiro, vou tomar uma água, vou respirar e vou voltar como se nada tivesse acontecido. Vou fingir que isso passou. Depois eu choro na terapia, depois eu resolvo meus problemas internos. Mas eu não vou comer este alimento que você quer (Entrevistada Lima).

Liderar organizações exige uma postura firme e capacidade de agir em meio a fortes pressões. Essas características sempre foram valorizadas no líder, no entanto, como foi observado durante as entrevistas, existe uma tentativa de deslegitimar a atuação do líder negro quanto ocorre a utilização desta ferramenta. Um fato que faz com que as atitudes destes líderes negros, quando firmes, sejam consideradas uma forma de descontrole emocional ou incompatibilidade para liderar.

4.1.12 Discriminação estética do cabelo

O padrão estético imposto pela sociedade foi o europeu, que privilegiava a beleza das mulheres brancas, especialmente aquelas com cabelos lisos. Nesse contexto, tudo o que se distanciava desse modelo social, amplamente aceito e hegemônico, foi rotulado como exceção, muitas vezes sendo visto como exótico ou inadequado. Essa realidade pode ser observada no trecho a seguir:

Naquela época eu tinha colocado umas tranças. E eu tinha uma reunião com o meu gestor direto na época. Tinha que ser uns trinta minutos de reunião para resolver um problema de um cliente. Ele não conseguiu ficar cinco minutos comigo na reunião. Ah....surgiu uma urgência, e eu falo para todo mundo que eu não consigo nem descrever qual foi a reação dele quando eu abri a câmera. Passados cinco minutos veio uma ligação no meu telefone particular que era de uma pessoa com a seguinte pergunta, se eu estava querendo desafiar o sistema (Entrevistada Bravo).

Mulheres negras, por muito tempo, tiveram que se adequar a este padrão, alisando seus cabelos em uma tentativa de atender às expectativas de um padrão de beleza imposto. Silva e Saraiva (2020) argumentam que tratar o cabelo do negro como “ruim” se constitui uma expressão do racismo, pois ele está ligado à identidade do indivíduo. Desta forma, alterações no cabelo abrangem mais do que uma simples vaidade ou tratamento estético.

Nos aspectos ligados ao padrão estético, cabe destacar o conceito de interseccionalidade, pois as mulheres negras sofrem com questões que estão além do gênero, envolvendo raça e etnia, provocando uma tendência de maior sofrimento em suas carreiras profissionais (Kerr, 2023). Algumas entrevistadas revelaram situações de ofensas relacionadas ao seu cabelo no ambiente organizacional, tal como feito por Bravo:

Primeiro vem o elogio e depois vem a ofensa: Mas você estava tão mais bonita de cabelo liso... Porque você não volta com aquele outro cabelo. Durante algum tempo eu usei aplique. Porque agora eu resolvi experimentar o meu cabelo e eu acho que eu tenho esse direito. E aí, fica todo mundo assim (Entrevistada Bravo).

Algumas das líderes entrevistadas relataram que decidiram abandonar o alisamento dos cabelos e passaram a usá-los em seu formato natural, celebrando a beleza negra. No entanto, como o padrão de beleza predominante está fortemente associado ao modelo eurocêntrico, muitas enfrentaram discriminação ao adotar cabelos crespos, cacheados ou tranças. A discriminação estética no ambiente de trabalho pode ter sérias consequências para as profissionais negras, comprometendo seu desenvolvimento profissional e reforçando as desigualdades raciais presentes no mercado de trabalho. A seguir, uma outra passagem aprofunda ainda mais essa questão:

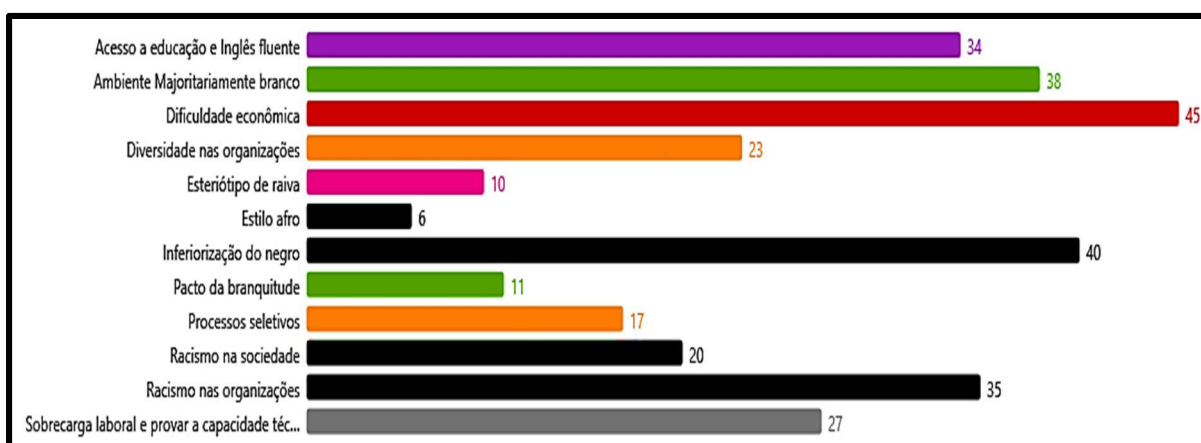
Uso dread, mas antes era cacheado normal. Falavam assim, ah... eu acho que para você participar das entrevistas você deve deixar o cabelo diferente, deixar ele sem chamar a atenção (Entrevistada Lima).

O cabelo é um símbolo fundamental da identidade de uma pessoa, especialmente para a mulher negra, refletindo sua individualidade e herança cultural. A imposição de um padrão estético eurocêntrico, que exige que a mulher negra negue sua aparência natural, vai além de um simples fator estético; ela também acarreta um impacto financeiro significativo, já que a manutenção dos cabelos alisados envolve custos com produtos e tratamentos que não são reembolsados pelas organizações. A luta contra a discriminação estética, portanto, é uma busca por igualdade, valorizando e respeitando a beleza natural do cabelo da mulher negra. Esse movimento contribui para a construção de organizações mais justas, inclusivas e sensíveis à diversidade.

4.1.13 Síntese das dificuldades

A Figura 1 ilustra as principais dificuldades enfrentadas pelas pessoas negras ao longo de sua trajetória, desde a sua inserção no mercado de trabalho até a conquista dos cargos mais elevados nas organizações. As percepções apresentadas refletem as experiências daqueles que, apesar dos desafios, conseguiram alcançar posições de prestígio e compartilharam os obstáculos significativos que tiveram de superar para chegar até lá.

Figura 1 - Desafios enfrentados pelas pessoas negras



Fonte: elaborado pelo autor, com uso do software ATLAS. ti

Os dezessete entrevistados foram questionados sobre a avaliação de suas trajetórias até atingirem os cargos que ocupam atualmente. Durante essa reflexão, ficou evidente que, apesar das adversidades enfrentadas, todos perceberam

recompensas tanto pessoais quanto profissionais ao longo de suas jornadas. Todos os entrevistados concordaram em afirmar que houve um significativo crescimento, tanto no aspecto pessoal quanto no profissional. A seguir, destacam-se algumas das narrativas que ilustram essa experiência:

Eu acho que valeu a pena de mais, porque eu consegui mudar a história de um garoto periférico que muitas vezes foi menosprezado, muitas vezes ninguém acreditou (Entrevistado Delta).

Sem dúvida cara, se eu tivesse que dar uma palavra para alguém, como eu falei, vai ser difícil, mas vai cara, vai! (Entrevistado Echo).

Sim, talvez eu não imaginasse que esse fosse o lugar, mas eu sempre entendi que haveria um lugar diferente daquele de onde eu parti. Daquela periferia humilde, chão de barro, falta de posto de saúde, não ter escola, de não ter saneamento. Então, eu sempre soube que os esforços eram para sair daquele cenário. Então independentemente de onde estou hoje, valeu a pena porque me tirou daquela realidade e tirou todos os meus (Entrevistado Foxtrot).

Os depoimentos, nesta fase, foram carregados de muito sentimento, pois muitos consideraram que sua presença neste ambiente foi essencial para que outras pessoas pudessem também trilhar este caminho de superação.

Era um rapaz que era técnico e queria ser gestor. Eu pensava assim nossa... esse cara é técnico, será que ele pode ser um bom gestor? Eu falei assim, eu vou acreditar nele. Eu vou dar essa oportunidade para ele. Vai que essa seja a oportunidade dele. Dois anos atrás ele me mandou uma mensagem [...] nossa, você foi fundamental [...] (choro) Hoje ele é um ótimo gestor, está com três MBAs. Eu dei pouco [...], mas com meu pouco ele fez muito (choro) (Entrevistado Hotel).

Cada entrevista foi uma verdadeira lição de vida. As histórias compartilhadas por pessoas de origem humilde, que enfrentaram inúmeras dificuldades e discriminações ao longo de suas carreiras, revelaram uma força inabalável de acreditar na possibilidade de transformação. Essas pessoas não apenas buscaram mudar suas próprias vidas, mas também impactaram positivamente a vida de seus familiares e filhos. Mais do que isso, são exemplos de como é possível construir um caminho que inspire e abra portas para as futuras gerações de líderes negros.

4.2 Estratégias e condutas de sucesso na carreira corporativa

Estes líderes negros partilharam como conseguiram, apesar de todas as dificuldades enfrentadas, chegar a um lugar de destaque nas organizações. Contaram

as suas estratégias pessoais para superar as dificuldades e para se manter firmes nos seus propósitos de ascensão profissional. Assim, neste momento do estudo, destacam-se os fatores considerados essenciais para transposição das barreiras impostas e para a manutenção destes líderes nos cargos de prestígio nas organizações.

A educação é um pilar essencial para o desenvolvimento de qualquer indivíduo, colocando-se, segundo os entrevistados, como principal fator para o alcance de cargos mais elevados nas organizações. Sendo assim, reconhecida por eles como um investimento, não só para o crescimento pessoal, como também para almejar crescimento profissional no mercado de trabalho. Além disso, o investimento educacional teve a sua importância enaltecida como via para desenvolvimento de senso crítico, sendo um caminho edificador, que significa mais do que adquirir conhecimentos. As narrativas, a seguir, trazem a valorização da educação:

Conhecimento é uma coisa que ninguém tira, aposte em conhecimento, vai se qualificar (Entrevistada Charlie).

Educação! Eu acho que a educação é o único viés que nós vamos conseguir equilibrar um pouco esta balança. Não existe outro mecanismo (Entrevistado Delta).

Continuar estudando. Infelizmente a gente ainda precisa mostrar para as pessoas que a gente é qualificada, que a gente sabe (Entrevistado Mike).

A resiliência pode ser descrita como a capacidade de se adaptar e superar as dificuldades. Holanda (2020) destaca que resiliência pode ser descrita como a qualidade de enfrentar as dificuldades da vida, envolvendo continuidade e recuperação. Num cenário de constantes mudanças, como o ambiente organizacional, a capacidade de se adaptar de forma rápida e eficiente se revela como uma importante ferramenta, sendo uma maneira para minimizar aspectos negativos e transformar dificuldades em oportunidades. As passagens de Charlie, Delta e Foxtrot destacam a postura de resiliência:

Resiliência, porque eu caí muitas vezes. Não foi uma, nem duas vezes. Foram muitas vezes mesmo, de cair e achar que não tinha mais solução (Entrevistada Charlie).

Eu aprendi ser resiliente. Eu aprendi ter paciência e esperar as coisas acontecerem. Continuar trabalhando, continua fazendo seu bom trabalho que as coisas vão virar (Entrevistado Delta).

Você não pode desistir! Você não pode desistir. É muito importante que você vá insistindo neste caminho, não desista (Entrevistado Foxtrot).

Atualmente, o mundo empresarial é dinâmico e interconectado, o que torna essencial a construção de redes de relacionamentos para os profissionais. Estabelecer um networking eficaz é um dos pilares para alavancar a carreira, especialmente para os profissionais negros. Os entrevistados destacaram a relevância de uma rede de contatos ativa, que conecte esses profissionais com outros que compartilham interesses e objetivos semelhantes, além de promover apoio mútuo. Essas conexões foram apontadas como fundamentais para abrir portas, gerar novas oportunidades de negócios, parcerias estratégicas e até mesmo para encontrar mentores que possam orientar e apoiar o crescimento profissional. Os seguintes trechos ilustram esse novo contexto organizacional:

Pedir ajuda, existe muitas coisas que a gente quer inventar a roda, quer fazer sozinha. Mas outras pessoas já passaram pela trajetória, eu não sou a primeira mulher negra que está tentando ser líder (Entrevistada Quebec).

Proteja bem a sua rede social, a sua comunicação. Porque as pessoas acham que o trabalho termina quando você sai da empresa. Quando você está em casa, no seu momento de lazer é que as pessoas estão realmente criando conexões sobre você. Eu acho que o grande soft skill é como você sabe navegar num ambiente racista sem que as pessoas percebam que você está descontente com aquilo. E você tenta quebrar o sistema de dentro para fora, não ficar fazendo briga e confusão (Entrevistado November).

A questão de relacionamento. Como eu acabava me relacionando bem com pessoas de outras áreas, que tinham muitas conexões. Essas duas coisas combinadas me ajudavam muito (Entrevistado Foxtrot).

Outro ponto crucial destacado pelos entrevistados foi a importância de estabelecer objetivos claros e bem definidos, além de identificar as habilidades necessárias para alcançá-los e ter uma visão estratégica do futuro profissional. A definição de metas de médio e longo prazo também se mostrou fundamental para o planejamento da carreira, pois contribui diretamente para a tomada de decisões mais assertivas, a gestão eficaz do tempo e o aprimoramento do autoconhecimento. A seguir, destacam-se trechos que ilustram esse aspecto essencial para o sucesso profissional:

Definir uma meta para daqui a dez anos. Onde você quer estar daqui a dez anos. E se não for dez anos, um prazo que ele imagine ser possível planejar. Sabe por quê? Porque isso vai instigá-lo a atingir aquele objetivo. Se ele não definir um desafio pra ele próprio, ele vai só viver o dia de cada vez, e isso pra gente que é preto não é legal. A gente precisa ser ambicioso e almejar

sempre mais. Então, sempre que eu tenho a oportunidade de dar esta recomendação, este conselho é isso que eu falo. Onde você quer estar daqui a cinco anos? onde você quer estar daqui a dez anos? Porque você vai a partir deste movimento definir o que você vai fazer para chegar até lá. Então minhas metas são essas, esses são os meus objetivos. Esse é o esforço que eu pretendo e eu preciso colocar ali para atender. Se não der certo, quais são os planos A, B e C que eu vou usar para driblar. Então no final das contas pra mim é isso. Pensar no futuro e planejar (Entrevistado Golf).

Na verdade, para sair de onde a gente saiu e chegar aonde a gente chegou, cara, a gente precisou ser muito ambicioso mesmo. Então, sabe assim, beleza [...] eu consegui isso, mas agora eu vou querer aquele outro mais, aquele outro mais [...] (Entrevistado Foxtrot).

A ambição é um fator determinante no sucesso aqui. Ambição não é ganância, ambição é você saber exatamente o que você merece e pra onde você quer ir. Estabelecer parâmetros muito claros, um plano muito claro para onde você quer ir e você colocar em prática. E essa ambição ela parte de olhar para este cara ao lado e falar bom...se ele está nessa posição já, você não pode olhar para outro estagiário, você tem que olhar para o cara imediato de cima (Entrevistado November).

Outros quatro fatores foram citados pelos entrevistados: i) não tolerar ambientes tóxicos; ii) entender que sua luta abrirá caminho para outros profissionais negros; iii) sempre acreditar no seu potencial; iv) ter esperança. Esses foram pontos ressaltados nas passagens das entrevistas de Mike, Foxtrot, Echo e Charlie:

Não permaneça em ambientes tóxicos que vão minar a sua energia, que é algo superdifícil da gente construir (Entrevistado Mike).

Se você desistir, você não vai abrir outras portas para daqui a dez anos pessoas como você terem esta oportunidade. Então você vai criar a oportunidade para os próximos, então, não desista. Entenda as dificuldades, mas não desista (Entrevistado Foxtrot).

Muito mais do que as outras pessoas acreditarem em você, você tem que acreditar em você 100%. Você tem que ter um pacto com você diário. Acorda e diz eu acredito em mim, eu acredito em mim e vai pra cima (Echo).

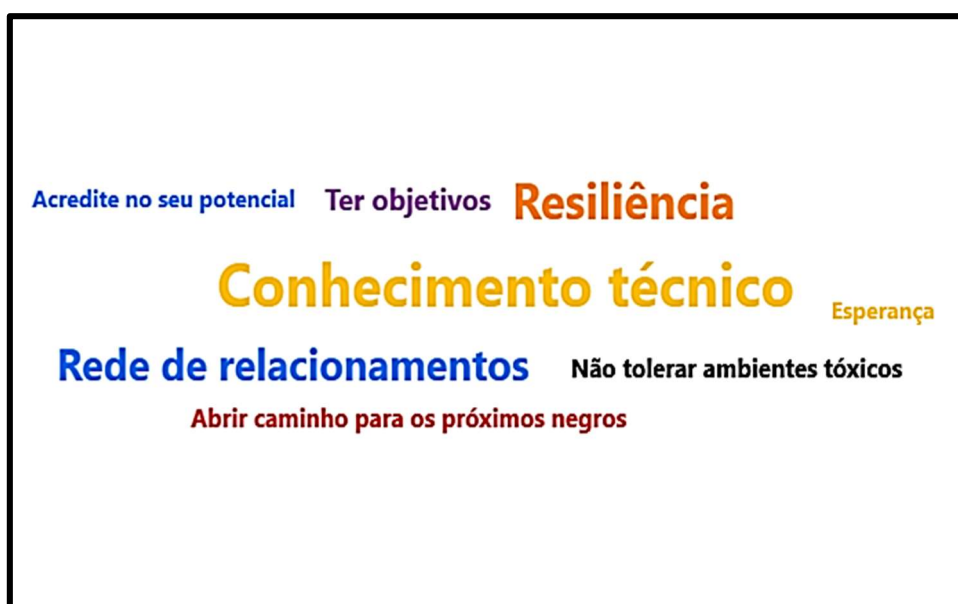
Essa esperança de que as coisas vão melhorar (Entrevistada Charlie).

Os líderes negros entrevistados conseguiram superar as principais dificuldades enfrentadas, comuns à população negra, alcançando posições de destaque nas organizações. Além disso, compartilharam estratégias e ações que utilizaram para vencer os desafios apresentados. Suas narrativas revelaram lições valiosas sobre resiliência e perseverança, destacando a luta constante contra discriminações e preconceitos, que, embora muitas vezes sutis, foram identificados como formas de violência. Essas experiências ressaltam o poder de superação diante de um cenário desafiador.

A busca constante pelo aprimoramento técnico e profissional foi destacada também, revelando a constante preocupação com a criação da melhor versão profissional a cada dia. Esses líderes negros não apenas alcançaram o sucesso individual, mas atuaram ativamente para quebrar paradigmas e estereótipos de inferioridade das pessoas negras. São pessoas que estão abrindo o caminho para que as futuras gerações de jovens negros também possam sonhar em alcançar os cargos mais elevados nas organizações.

A Figura 2 apresenta um mural, semelhante a uma nuvem de palavras, que resume os principais aprendizados compartilhados pelos líderes negros entrevistados. Esse mural reflete as estratégias e ações adotadas por eles para superar as dificuldades comuns enfrentadas pelos negros no mercado de trabalho, oferecendo uma visão clara das abordagens que ajudaram na conquista de seus espaços.

Figura 2 - Nuvem de palavras - Conduas de superação das dificuldades enfrentadas



Fonte: elaborado pelo autor, com uso do *software* ATLAS. ti

5 CONCLUSÃO

Diante do exposto, esta pesquisa descreveu as principais dificuldades enfrentadas pelas pessoas negras, ao longo de suas trajetórias de vida, para alcançar os cargos mais elevados nas organizações. A investigação revelou um cenário marcado por questões econômicas e sociais, destacando que, devido a fatores históricos, os negros estão predominantemente situados nas camadas econômicas mais baixas da sociedade, sendo maioria nas comunidades mais empobrecidas. Como consequência, enfrentam acesso restrito à saúde e à educação de qualidade. Essa precariedade, especialmente no que diz respeito ao acesso a uma boa educação, dificulta a ascensão profissional das pessoas negras no mercado de trabalho.

O estudo, portanto, estabeleceu um panorama da relação entre a postura do mercado de trabalho e o crescimento profissional das pessoas negras na hierarquia organizacional, identificando as principais dificuldades enfrentadas, assim como as estratégias e condutas que se mostraram eficazes para o sucesso na conquista de posições de destaque.

- ✓ Como dificuldades: baixo poder econômico; inferiorização, ser minoria em cargos de liderança, existência do racismo nas organizações, preconceito da sociedade brasileira, pouca diversidade nas organizações, dificuldade de acesso à educação e fluência de uma segunda língua, sobrecarga laboral, dificuldade de inclusão nos processos seletivos, pacto de branquitude, estereótipo de raiva e discriminação estética do cabelo;
- ✓ Como estratégias e ações para o sucesso: resiliência, investimento contínuo em educação e construção de redes de apoio (*networking*).

Dessa forma, ao analisar a trajetória dos profissionais negros entrevistados, que conseguiram alcançar o topo da hierarquia organizacional, conclui-se que a resiliência, o investimento contínuo em educação e a construção de redes de apoio são estratégias fundamentais para superar os desafios enfrentados. É importante ressaltar que os obstáculos para a ascensão de pessoas negras no mercado de trabalho são significativos, como evidenciado ao longo deste estudo. No entanto,

embora as estratégias e condutas identificadas sejam eficazes na superação desses desafios, elas não devem ser vistas como soluções isoladas, mas como parte de um processo contínuo e coletivo de transformação que envolve tanto a iniciativa individual quanto mudanças estruturais nas organizações e na sociedade.

Enquanto os pontos de partida continuarem tão desiguais, como demonstrado ao longo deste estudo, as pessoas negras permanecerão em desvantagem no mercado de trabalho, com acesso restrito a patamares socioeconômicos mais elevados. Nesse contexto, é questionável adotar o argumento do mérito como principal critério para o acesso aos cargos de maior prestígio nas organizações, pois ele ignora as disparidades históricas e estruturais que limitam as oportunidades para uma parcela significativa da população negra.

Nesse sentido, o estudo se estabeleceu como um convite à reflexão e à ação, assim como demonstrou a necessidade de serem formuladas políticas públicas e organizacionais que favoreçam a diversidade, devendo-se, portanto, ser abordado socialmente o debate acerca da dificuldade dos negros em ascender hierarquicamente nas organizações, incutindo-se o entendimento de que a cor da pele não determina o destino profissional de um indivíduo.

A mudança desejada só será possível por meio de um esforço coletivo entre a sociedade e as organizações, implementando políticas eficazes e capacitação para líderes negros, com o intuito de reduzir o hiato histórico gerado pelo processo de escravidão. Assim, este estudo busca atuar como um alerta, incentivando as organizações a reconhecerem o papel social crucial que desempenham no presente e a contribuir para a construção de um futuro em que a igualdade racial seja uma realidade tangível, e não apenas uma promessa.

Destaca-se que o estudo não teve como meta fechar o debate sobre o cenário das pessoas negras em cargos de liderança, pois o maior intuito foi explorá-lo para fomentar novas incursões acadêmicas sobre esta temática. Inclusive, como sugestão de trabalhos futuros, recomenda-se que mais pesquisadores se debrucem sobre a temática apresentada. De tal maneira, novas abordagens podem ser adotadas, como o aprofundamento da questão da interseccionalidade, a ideia de comparar a situação do Brasil com outros países que passaram por processos históricos de escravidão, averiguando-se similaridades e diferenças. As abordagens descritas enriqueceriam o debate, fornecendo *insights* valiosos sobre o tema e, ainda, assessorando a formulação de políticas públicas e organizacionais eficazes.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Polém, 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BEZERRA, Francisco William Coêlho.; LIMA, David Ferreira.; OLIVEIRA, Fábio Paulino de; LEMOS, Pedro Bruno Silva; MUNIZ, Carlos Alberto; Paiva, Renato Freitas de. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, Vargem Grande Paulista, v. 11, n. 11, p. 1-12, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 16 abr. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília: Presidência da República Disponível em: Senado Federal, 2016.

CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. **GV Executivo**, São Paulo, n. 1, p. 16-21, 2023.

CARNEIRO, Júlia Dias. Brasil viveu um processo de amnésia nacional sobre escravidão, diz historiadora. **BBC News Brasil**, Rio de Janeiro, 10 maio 2018. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-44034767>. Acesso em: 18 fev. 2024.

CARVALHO, Alexandre. As vantagens e os desafios da diversidade. **Você RH**, São Paulo, Edição 88, out/nov 2023.

COLLINS, Patricia Hill; BILGE, Sirma. **Interseccionalidade**. São Paulo: Boitempo, 2020.

DE SANTANA, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias em Salvador: Dramas e tramas do processo de ascensão social. **Afro-Asia**, Salvador, n. 23, p. 195-234, 1999.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). **Apesar dos avanços, desigualdade racial de rendimento persiste**. Boletim especial, 2024. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/conscienciaNegra.html>. Acesso em: 3 fev. 2025.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS - DIEESE. **As dificuldades da população negra no mercado de trabalho**. Especial 20 de novembro de 2023 - Dia da Consciência Negra. São Paulo: DIEESE, 2023.

DINIZ, Fernanda Cristina de Oliveira Ramalho; COSTA, Luiza Lins Araújo; TORRES, Ana Raquel Rosas; ESTRAMIANA, José Luiz Álvaro. Não existe racismo no Brasil: características e consequências de um fenômeno invisibilizado. **Revista de Investigación en Psicología Social**, Buenos Aires, v. 9, n. 1, 2023. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/6723/672375605008/html/>. Acesso em: 1 fev. 2024.

FANON, Frantz. **Pele Negra, máscaras brancas**. São Paulo: UBU editora. 2023.

FERNANDES, Florestan. **O negro no mundo dos brancos**. São Paulo: Global Editora. 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de organizações brasileiras. **Revista de Administração de Organizações**, São Paulo, v. 40, p. 18-25, 2000.

FRANÇA, Michel; PORTELLA, Alysson. **Números da discriminação racial: desenvolvimento humano, equidade e políticas públicas**. São Paulo: Jandaíra, 2023.

GUIMARÃES, Antônio Sérgio Alfredo. **Racismo e anti-racismo no Brasil**. São Paulo: Editora 34, 1999.

HOLANDA, Cleo. **Resiliência**: o poder de dar a volta por cima. Rio de Janeiro: Central Gospel, 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Censo 2022. **Agência IBGE de Notícias**, Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 18 fev. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. 2ª Edição. Rio de Janeiro: IBGE, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. Acesso em: 30 jan. 2025.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. Em 2022, rendimento-hora dos trabalhadores brancos (R\$ 20,0) era 61,4% maior que o dos pretos ou pardos (R\$12,4). **Agência IBGE de Notícias**, Rio de Janeiro, dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38543-em-2022-rendimento-hora-dos-trabalhadores-brancos-r-20-0-era-61-4-maior-que-o-dos-pretos-ou-pardos-r-12-4#:~:text=A%20propor%C3%A7%C3%A3o%20de%20trabalhadores%20pretos,todos%20os%20anos%20da%20s%C3%A9rie>. Acesso em: 18 fev. 2024.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores organizações do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. São Paulo, Set. 2024.

JAIME, Pedro. **Executivos negros**: racismo e diversidade no mundo empresarial. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo Fapesp, 2016.

JAIME, Pedro; SANTOS-SOUZA, Humberto Reis dos. Papel das organizações na construção de uma sociedade antirracista. **GVExecutivo**, São Paulo, v. 23, n. 2, p. 5-8, 2024.

KERR, Cristina. O impacto dos estereótipos na carreira das mulheres. **GVExecutiva**, São Paulo, v. 22, n. 1, p. 11-16, 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MORAGAS, Vicente Junqueira. **O que é interseccionalidade?** Brasília: Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos territórios – TJDF, 2023. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/acessibilidade/publicacoes/sementes-da-equidade/o-que-e-interseccionalidade>. Acesso em: 01 de fev. 2025.

MOREIRA, Adilson. **Racismo recreativo**. São Paulo: Jandaíra, 2023.

MUNANGA, Kabengele. O mundo e a diversidade: questões em debate. **Estudos Avançados**, São Paulo, v. 36, n. 105, p. 117-129, 2022.

NEVES, Andrei Moreira. Gestão da diversidade nas organizações como prática gerencial. **Revista Gestão & Sustentabilidade**, Chapecó, v. 2, n. 1, p. 140-154, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uffs.edu.br/index.php/RGES/article/view/11374>. Acesso em 02 fev. 2025.

OLIVEIRA, Janis Kauany de; BOTH, Laura Jane Ribeiro Garbini. A mulher negra em cargo de liderança: a influência do colonialismo e do feminismo negro nas relações de trabalho da mulher negra. **Cadernos da Escola de Direito UniBrasil**, Curitiba, v. 27, n. 2, p. 71-91, 2017.

PASSOS, Carine Lima dos. **Raça, classe e desigualdade**: Um estudo sobre pessoas negras em posição de gerência. Dissertação (Mestrado em Sociologia Política) - Universidade Estadual do Norte Fluminense Darcy Ribeiro, Campos dos Goytacazes, 2021.

ROCHA, Emerson Ferreira. **O negro no mundo dos ricos**: um estudo sobre a disparidade racial de riqueza com os dados do Censo 2010. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2019.

SANSONE, Livio. **Negritude sem etnicidade**. Rio de Janeiro e Salvador: Pallas e EDUFBA, 2004.

SANSONE, Livio. Nem somente preto ou negro: o sistema de classificação racial no Brasil que muda. **Afro-Ásia**, Salvador, n. 18, p. 165-87, 1996.

SANTOS, Elizabete Figueroa dos; DIOGO, Maria Fernanda; SHUCMAN, Lia Vainer. Entre o não lugar e o protagonismo: articulações teóricas entre trabalho, gênero e raça. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, São Paulo, v. 17, n. 1, p. 17-3, 2024.

SANTOS, Raquel Amorim dos; SILVA, Rosângela Maria José Barbosa. Racismo científico no Brasil pós-escravatura. **Revista Contemporânea de Educação**, Rio de Janeiro, v. 12, n. 25, p. 438-454, set/dez 2017.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **Nem preto nem branco, muito pelo contrário**: cor e raça na sociedade brasileira. São Paulo: Editora Claro Enigma, 2012.

SILVA, Matheus Arcelo Fernandes; SARAIVA, Luiz Alex Silva. Relações raciais e histórias de vida: trabalhadores industriais negros em foco. **Revista Organizações & sociedade**, Salvador, v. 27, n. 94, p. 532-555, 2020, Disponível em: <https://www.scielo.br/j/osoc/a/55tFFjmJ8fYW3yTbph7XGLr/?lang=pt>. Acesso em: 1 fev. 2025.

SOUZA, Jessé. **A ralé brasileira**: quem é e como vive. 3 ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2024.

SOUZA, Jessé. **Como o racismo criou o Brasil**. Rio de Janeiro: Estação Brasil, 2021.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: Estudando como as coisas funcionam**. Porto Alegre: Penso, 2011.

TEIXEIRA, Juliana Cristina; OLIVEIRA, Josiane Silva de; CARRIERI, Alexandre de Pádua. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, Campo Mourão, v. 15, n. 1, p. 46-70, jan./abr. 2000.

THEODORO, Mário. **A sociedade desigual: Racismo e branquitude na formação do Brasil**. Rio de Janeiro: Zahar, 2022.

YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE ENTREVISTA

Caracterização do entrevistado será mantido em sigilo

Nome:

Organização que trabalha:

Estado da Federação:

Cargo que ocupa:

Área de atuação:

Idade:

Formação:

Dificuldade econômica e social (Dificuldades Enfrentadas)

- 1 - O que é ser negro na sociedade brasileira?
- 2 - Origem econômico-social da família?
- 3 - Estudou em escola pública ou privada?
- 4 – Obteve acesso a cursos de idiomas na infância?

Inferiorização do Negro e Racismo na sociedade brasileira (Dificuldades Enfrentadas)

- 5 - Era incentivado a estudar para não receber o estereótipo de inferioridade por ser negro?
- 6 - Foi beneficiado por alguma ação afirmativa (cotas ou política de diversidade na empresa)? Sofreu alguma discriminação por ser beneficiado de ações afirmativas?

Racismo nas organizações (Dificuldades Enfrentadas)

- 7 - Enfrentou que tipos de desafios para subir na carreira ou para ser selecionado? Atribui algum destes desafios ao fato de ser negro?
- 8 - Qual foi o principal desafio enfrentado?
- 9 – Sofreu algum tipo de racismo durante sua carreira profissional por parte de chefes, pares ou subordinados?

10 - Presenciou tipos de microagressões e discriminações sutis no ambiente corporativo que envolviam questões raciais? Como essas atitudes impactam sua carreira e a sua autoestima?

11 - Quais os principais estereótipos associados aos negros que dificultam sua percepção como líderes?

12 - Teve o sentimento, em algum momento de carreira, que era alocado para liderar os setores mais complexos e difíceis da organização com o objetivo de ter que provar que era capaz de liderar?

13 - Foi alocado em algum setor que nenhum outro gerente queria ocupar? Atribui este fato a sua cor?

14 – Considera que os processos seletivos são justos e inclusivos?

Ambientes organizacionais formados pelo pacto da branquitude (Dificuldades Enfrentadas)

15 – Sentia algum tipo de exclusão, no convívio social e profissional, com seus pares por ser negro?

16 - Quais os principais fatores que você acredita terem sido determinantes para sua ascensão profissional em um ambiente predominantemente branco?

17 - Considera que o racismo foi intensificado ao ocupar um cargo de liderança na organização?

18 - Você considera que existem poucos negros em cargos de poder nas organizações?

Diversidade e inclusão do negro nos cargos de poder das organizações (Fatores que possibilitaram superar as dificuldades)

19 – Observou na organização políticas que incentivam a maior participação de negros em cargos de liderança?

20 – Contou com alguma rede de apoio formada por outros gestores negros?

21 – Quais habilidades considera que foram essenciais para superar as dificuldades?

22 - Houve algum momento específico em sua carreira que pode ser considerado um ponto de virada? O que aconteceu nesse momento?

23 - Como você construiu sua autoconfiança para lidar com os desafios e as adversidades?

24 - Quais as principais conquistas identificadas em sua carreira?

25 - Você contou com algum tipo de apoio ou mentoria durante sua trajetória? De que forma esse apoio foi fundamental para sua ascensão?

26 - Como você enxerga seu papel como líder em promover a diversidade e a inclusão nas organizações?

27 - Você considera que valeu a pena o esforço despendido para chegar a um cargo de poder?

28 - Que conselhos você daria para um gestor negro que está iniciando sua carreira?

APÊNDICE II - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado para participar da pesquisa **“DESAFIOS DA DIVERSIDADE: UM ESTUDO SOBRE A TRAJETÓRIA DOS NEGROS AOS CARGOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES”**. A qualquer momento você pode desistir de participar e retirar o seu consentimento. Sua recusa não trará nenhum prejuízo em sua relação com o pesquisador ou com a instituição.

O objetivo desse estudo é fazer um levantamento sobre as dificuldades enfrentadas por pessoas negras para ocuparem cargos de poder nas organizações.

Os riscos relacionados com sua participação são com desconfortos psicológicos diante do tema, que pode causar uma sensação de constrangimento, que buscamos mitigar ao tornar claro o objetivo da pesquisa logo de início. Para evitar o cansaço, foram realizadas rodadas de pré-teste, a fim de conferir mais objetividade na coleta de dados.

Os benefícios relacionados com a sua participação são além da geração de conhecimentos sobre o tema, mas, especialmente, despertar o interesse para o debate sobre a maior participação de pessoas negras nos cargos de poder das organizações.

As informações obtidas através desta pesquisa serão confidenciais e asseguramos o sigilo sobre a sua participação. Os dados coletados evitam qualquer possibilidade de identificação dos participantes. Além disso, os dados só estarão disponíveis para os dois pesquisadores envolvidos no projeto, em computadores pessoais, com recursos de proteção.

Uma cópia deste Termo de consentimento Livre e Esclarecido ficará com o senhor (a), podendo tirar suas dúvidas sobre o projeto e sua participação, agora ou a qualquer momento com o pesquisador responsável.

(Pesquisador responsável)

Declaro que entendi os objetivos, riscos e benefícios da minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Rio de Janeiro ____ de _____.

(Participante da pesquisa)