



**PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO**

**Trajetórias profissionais:**  
Debruçando o olhar sobre o percurso de um  
profissional negro.

**Henrique Duarte Almeida**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS - CCS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
Graduação em Administração de Empresas

Rio de Janeiro, Junho de 2017.



**HENRIQUE DUARTE ALMEIDA**

**Trajetórias de vida**

**Debruçando o olhar sobre o percurso de um profissional negro**

**Trabalho de Conclusão de Curso**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao programa de graduação em Administração da PUC-Rio como requisito parcial para a obtenção do título de graduação em Administração.

Orientadora: Ana Heloisa da Costa Lemos

Rio de Janeiro, Junho de 2017.

*A educação é o nosso passaporte para o futuro, pois, o amanhã pertence as  
pessoas que se preparam hoje.*

**Malcolm X**

## Agradecimentos

A Lívia, sempre presente, apoiando, confiando e esperando, a família e amigos que perto ou longe torcem pela vitória, a Ana Heloisa educadora sem a qual nada seria possível.

## Resumo

Almeida, Henrique Duarte. Trajetórias de vida, Debruçando o olhar sobre o percurso de um profissional negro. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho buscou descrever, por meio do uso do método de história de vida, o percurso profissional seguido por um trabalhador autodeclarado negro, ocupante de função gerencial em um Banco Público. O trabalho visou, também, identificar elementos definidos por este profissional como sendo mais relevantes para sua carreira. No estudo descobrimos quais as influências foram fundamentais para a formação deste profissional, quais os momentos mais críticos que demandaram superação e qual sua percepção do momento em que viveu dentro da instituição financeira a qual pertenceu. O resultado obtido ao final deste trabalho teve o intuito de fornecer subsídios para ampliação do debate sobre a diversidade nas organizações, bem como sobre a percepção dos profissionais negros dentro do espaço de trabalho de uma instituição financeira pública.

Palavras-chave: Carreira, diversidade, negros, instituições financeiras

## Abstract

Almeida, Henrique Duarte. Trajectories of life, The Commission examines look at the professional development of black. Rio de Janeiro, 2015. Número de páginas p. Trabalho de Conclusão de Curso – Departamento de Administração. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This paper seeks to describe and identify through the use of life stories the professional path followed by self-declared blacks holders of management positions workers to reach this position also aims to gather elements defined by these professional as more relevant to his professional career , during evolution the study find out what influences were instrumental in the formation of these professional, which are the most critical moments which demanded overcoming and what their perception of time living within the financial institution they belong to. The result obtained at the end of this project aims to provide subsidies to expand the debate on diversity in organizations as well as on the perception of black professionals within the workspace of a public financial institution.

Key words- Career, diversity, blacks, financial institutions

## Sumário

1 . Introdução	7
2 . Referencial Teórico	8
2.1. Diversidade	8
2.2. Necessidade da Aplicação da Ótica Racial	10
2.3. Âncoras de Carreira	14
3 . Metodologia	17
3.1. Histórias de vida, sua importância e aplicação	17
3.2. Estratégia de pesquisa adotada	18
4 . Apresentação e Análise dos Resultados	20
4.1. O Entrevistado	20
4.2. Contexto Histórico e Social na Infância e Adolescência, Educação e Formação	21
4.3. Influências de Amigos e Mentores na Trajetória Profissional	24
4.4. Principais Marcos Profissionais	30
4.5. Influências da Espiritualidade, Moral, Ética no Trabalho e no Relacionamento com Colegas	35
4.6. Construção da Identidade, Família e Resumo da Carreira	37
5 . Considerações finais	42
Referências Bibliográficas	44

## 1. Introdução

Este estudo aborda o tema do desenvolvimento de carreira e da ascensão profissional, por meio da descrição da trajetória profissional de um gestor de uma instituição financeira pública que se autodeclara negro.

A motivação deste projeto originou-se da constatação da carência de estudos acerca do perfil de profissionais negros, bem como da observação de que há poucos indivíduos negros ocupantes de cargos executivos, em grandes corporações. Estudos divulgados pelo Instituto Ethos (2016) indicam que apenas 4,7% dos cargos executivos das 500 maiores empresas brasileiras são ocupados por negros.

Tendo como foco principal um profissional pertencente a um grupo considerado minoritário, buscou-se descrever suas percepções e interações no mundo do trabalho, acreditando-se que, com a descrição da trajetória percorrida, poderíamos encontrar fatos relevantes para ampliação do debate a respeito da inclusão, do racismo e da necessidade de aumento da diversidade nas organizações, sobretudo em instituições financeiras públicas.

Acreditamos que o estudo da biografia de um gestor particular pode ajudar a compreendermos as barreiras para o crescimento profissional de trabalhadores negros, as dificuldades enfrentadas e as soluções encontradas, por esses indivíduos, para ascender na carreira. Através deste estudo de campo buscamos entender como se deu a trajetória de carreira deste profissional, bem como o que foi mais relevante e mais crítico neste percurso, quais as lições aprendidas que podem ser transmitidas aos interessados no tema.

As instituições financeiras públicas brasileiras concorrem em um mercado altamente regulado, demandando de seus profissionais conhecimento e preparação, em contrapartida, estes empregados recebem boas remunerações, planos de carreira, além da oportunidade de possuírem estabilidade nos cargos que assumiram. Contudo, para obterem crescimento dentro destas organizações, os trabalhadores enfrentam muitos desafios e tem de lidar com vários fatores críticos, por este motivo, nosso estudo buscou compreender o caminho percorrido por um trabalhador negro que galgou cargos mais altos e conseguiu posicionar-se como líder em um grande Banco Público.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Diversidade

A diversidade é descrita, por Nkomo e Cox Jr. (1999), como uma abordagem ampla tendo variadas conceituações, pouco específicas, exemplificada como várias correntes que fluem para um mesmo reservatório que acaba por formar a base teórica do estudo tanto da diversidade como da identidade, em abordagens usadas por profissionais das áreas de organização.

Muitas vezes este tema torna-se polêmico, principalmente no tocante à diversidade de etnia e raça, assim como no caso da diversidade de gênero, quando encontra algumas correntes do feminismo. É polêmico, também, por tangenciar valores, cultura e formação educacional de profissionais, mulheres, negros e minorias, sendo um assunto que influencia a estabilidade de toda classe produtiva.

Certos autores, para facilitar a compreensão, abordam o tema diversidade sobre dois aspectos (Nkomo e Cox Jr, s.d Loden & Rosner, 1991) definindo diversidade em duas dimensões; a primária (sendo a mais comumente usada), etnia, gênero, raça, orientação sexual como sendo aspectos imutáveis; e a segunda categoria, a diversidade mutável, tratando experiências, formação acadêmica e educacional, cultura local.

Para o senso comum a diversidade pode ser qualquer diferença, em qualquer aspecto humano que possa influenciar, categorizar, selecionar e referenciar pessoas, pertencentes ou não às minorias raciais ou mesmo diferenças individuais dentro desses grupos.

A descrição no dicionário Aurélio (2016) da língua portuguesa para diversidade é: qualidade de diversos; variedade em oposição a identidade, multiplicidade. Portanto, podemos concluir que o debate sobre diversidade tangencia o conhecimento a respeito da identidade da percepção de si e do outro; para haver diversidade sempre pressupõe-se que existe o outro no qual podemos fazer uma comparação.

Nkomo e Cox Jr. (1999) destacam o conceito de demografia organizacional, como sendo o estudo das causas e consequências da composição e distribuição dos trabalhadores de uma determinada organização. Para os autores a abordagem demográfica da organização quase sempre tem como foco: idade, anos de experiência, formação educacional; deixando em sua

maioria, para segundo plano, temas que são tidos como mais críticos: gênero, raças, etnias e outras abordagens minoritárias.

Para Nkomo e Cox Jr. (1999) a abordagem da demografia organizacional fornece informações relevantes não somente para os grupos minoritários, mas também para os interessados dos grupos majoritários, sob essa ótica que nosso estudo se dedica a discutir de forma crítica a presença de negros no corpo funcional da organização estudada.

Atualmente o tema da diversidade é debatido tanto no meio acadêmico quanto na mídia e no ambiente organizacional. Há um consenso de que a diversidade é benéfica e de que as instituições devem criar instrumentos para promover o aumento da diversidade em seus quadros.

Todavia, para Nkomo e Cox Jr (1999), certos autores podem, de forma crítica, discutir o tema heterogeneidade nas empresas e apontar em seus estudos que ele pode possuir um viés negativo, como por exemplo, diminuir a coesão entre os membros do grupo, pode também dificultar a administração, por demandar dos gestores habilidades para lidar com a multiplicidade cultural, com diferentes crenças e valores e, ainda assim, fazer com que a atividade em grupo seja produtiva, eficiente e não influencie negativamente a motivação e satisfação dos grupos (JACKSON et al.1991, apud NKOMO E COX JR,1999).

Em outros estudos é demonstrado que a diversidade influencia positivamente na criatividade e na inovação, criando instrumentos de adaptação às mudanças. Quando a diversidade é bem gerida, pode trazer retornos positivos para a organização (ANCONA E CALDWELL, 1992 apud NKOMO E COX JR,1999).

Em nosso país, as políticas sociais de inclusão de minorias têm menos de duas décadas, embora prevaleça a percepção de que esta mudança ocorreu de forma tardia, com inspiração das políticas de integração de minorias que já ocorreram em outros locais, como nos Estados Unidos na década de 60. Com o surgimento das ações afirmativas brasileiras acirrou-se o debate a respeito do acesso das minorias a educação e ao trabalho, sendo assim, uma das ferramentas para mensurar os resultados da aplicabilidade de tais políticas sociais de integração pode vir por meio do estudo da demografia organizacional, abordando séries históricas, definições quantitativas e qualitativas que possibilitem descrever a evolução e o impacto de tais medidas para as organizações.

Este não é foco de nosso estudo, mas o tema é relevante e esperamos acrescentar conteúdo ao estudo da demografia organizacional mesmo que

sendo somente no âmbito da organização a qual pertence o entrevistado do presente estudo.

Nkomo e Cox Jr. (1999) definem a identidade como algo complexo, mutável e amplo, descrevendo que cada indivíduo possui várias identidades, sendo importante conhecer a interação entre elas, para que assim cada indivíduo possa ser compreendido de forma completa. Também definem uma diferença entre as identidades baseadas em fenótipos e as identidades culturais, o que nos leva a descrever como a compreensão de cada uma dessas identidades influencia positivamente ou negativamente na trajetória dos entrevistados.

Nkomo e Cox Jr. (1999) apontam, ainda, para a necessidade da criação de mais estudos de campo sobre o tema da diversidade, para eles grande parte do material teórico é produzido em laboratório perdendo assim características ricas da análise qualitativas quando criada a partir de estudos em campo. Tais estudos além de aumentarem o referencial teórico sobre o tema geram possibilidade de debate sobre a interação das diferentes identidades e os retornos obtidos pela existência de diversidade nos quadros organizacionais, servindo também como medida corretiva das distorções sociais.

## **2.2. Necessidade da Aplicação da Ótica Racial**

Importância dos estudos sobre o tema racial está, primeiramente, baseada na necessidade de um tratamento mais objetivo sobre o tema da diversidade e da inclusão da população negra nos espaços de trabalho.

O conhecimento da história recente, do período escravista, das políticas segregacionistas promovidas pelos Estados, como o apartheid, é de suma importância para compreendermos quais fundamentos levaram ao momento atual da sociedade, assim como do mercado de trabalho formal.

Há menos de dois séculos, no mundo inteiro, estudiosos defendiam a crença que a raça branca apresentava características superiores as demais, bem como defendiam que a raça negra era inferior as outras, e portanto, que os Estados deveriam criar políticas para evitar a mistura racial. Xavier (2009, apud, GONÇALVES 2016).

No Brasil o direcionamento político adotado pelo Estado foi da miscigenação, alegando que através do “embranquecimento” poderíamos alcançar um “melhoramento” da raça negra e, por conseguinte, melhoraríamos a população brasileira. Este pensamento fomentou o racismo e a desigualdade

racial, pois as características do homem negro eram observadas como ruins, (XAVIER, 2009) tendo de ser apagadas nos indivíduos das novas gerações.

Para Rosa (2014) uma mudança na perspectiva racial brasileira ocorre com a obra publicada por Gilberto Freyre, em 1933, "Casa Grande & Senzala", declarando que a miscigenação poderia proporcionar a criação de indivíduos mais adaptáveis ao clima tropical. Em contrapartida, Freyre promove a ideia de um país livre de divisões raciais, temos então a construção do mito da democracia racial, surge a figura do 'Moreno", como elemento que permeia entre as condições de negro e branco.

Na atualidade organismos internacionais como a Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura (Unesco), passaram a promover estudos visando compreender melhor a democracia racial brasileira, partindo de duas linhas de pesquisa antagônicas, uma que defendia que o Brasil era uma nação miscigenada onde o fator racial não influenciava o meio social, enquanto outra linha de pesquisa defendia que os problemas sociais não eram gerados apenas por fatores econômicos e diferenciação de classes, mas sim pela ótica racial (ROSA, 2014).

Contudo o que se observou com a proliferação dos estudos sobre a temática é que o problema não se limitava apenas às questões das classes sociais, mas as disparidades eram altamente influenciadas pelos fatores raciais. O fenótipo é um elemento chave para a ocupação dos espaços, servindo como barreiras para o crescimento e a integração dos negros na sociedade (HASENBALG, 1979 apud GONÇALVES 2016).

Aprofundando-se no tema é possível perceber que nosso mercado de trabalho não está livre da prática deletéria da discriminação baseada na cor da pele do trabalhador. Atualmente os negros encontram dificuldades para ocupação dos espaços de protagonismo dentro das organizações, restando apenas posições em cargos subalternos, atividades ligadas à execução e, em consequente, uma baixa remuneração.

Gonçalves (2016) apresentou, através de seus escritos baseados nas análises da Pesquisa de Emprego e Desemprego (DIEESE, 2013) no biênio de 2011-2012, conclusões de que os negros recebem salários menores que os não-negros, ocupam as posições mais distantes dos postos de comando e realizam as atividades mais desgastantes e que geralmente necessitam de utilização de esforço físico. As mulheres negras, por exemplo, ocupavam o cargo de empregada doméstica em quase 20% dos casos, enquanto as não-brancas, eram em torno de 10% das pesquisadas. Gonçalves (2016) concluiu que mesmo

com a redução das desigualdades, as condições de trabalho são muito diferentes para negros e brancos e afirma que o fator preponderante para este fato é a discriminação.

Os postos de trabalho que ofertam as atividades mais precárias e que exigem baixa qualificação são ocupados, predominantemente, por trabalhadores negros. Este fenômeno provoca uma discrepância, com impactos que podem ser observados quando analisamos as rendas dos trabalhadores, onde os negros no Brasil recebem uma remuneração equivalente a pouco mais de 60% da remuneração dos não-negros.

O preconceito velado, existente no seio da sociedade, não permite aplicação de medidas que objetivam a ampliação da diversidade nos quadros funcionais de maior importância, seja no meio privado ou público. É preciso compreender que, para a manutenção das desigualdades, os privilegiados construíram, mesmo que de forma imperceptível, mecanismos e discursos que enfraquecem as críticas ao modelo opressivo.

Quando os sujeitos buscam denunciar os atos de discriminação, comumente sofrem uma inversão de papéis, passando a serem tratados como opressores, antissociais ou agressivos, pessoas que veem racismo em tudo que os cerca. Desqualificar as críticas fazendo uso do argumento da democracia racial é uma das formas de silenciar os que se opõem ao racismo, argumentar que fatores raciais não influenciam os ambientes corporativos, alegando que somos todos morenos, é uma maneira de perpetuar a discriminação e enfraquecer as alegações dos sujeitos que são inferiorizados. Isso decorre da ideia, comumente aceita, da construção do mito da democracia racial brasileira, ideia que a miscigenação do povo brasileiro proporcionou um ambiente de convívio harmônico e de igualdade social (SOARES, 2000 *apud* GONÇALVES, 2016).

Para Lage (2016), outro mecanismo de naturalização do racismo é a prática de disfarçar fatos ligados a atitudes racistas em peças de humor, quando o tema é repetidamente abordado de forma jocosa ele passa a ser aceito como um componente natural da cultura. Apresentar as dificuldades infligidas aos negros em peças humorísticas, piadas, etc., é também uma forma de naturalizar a discriminação racial. Personagens de programas de humor com características e fenótipos negros são apresentados como exóticos e pilhéricos, nossa sociedade transformou práticas reprováveis em brincadeiras. Denominações que eram utilizadas como elementos pejorativos e discriminatórios, são transformadas em apelidos, assim temos vários elementos que juntos acabam popularizando a negação da existência do racismo.

Baseados nos estudos de Lage (2016), podemos validar a percepção que o papel delegado ao negro nos espaços organizacionais, muitas vezes é o de sujeição, a realidade do convívio social é inúmeras vezes representada por programas vinculados nos meios de comunicação, onde os artistas negros, em seu espaço de trabalho, geralmente representam personagens em posição de inferioridade, realizando atividades servis, ou detentores de papéis sociais ligados a atitudes de vilania ou crime.

Nos trabalhos realizados por Gonçalves (2016), temos o estudo que trata da diversidade racial e de gênero, a partir da “Análise Documental do Balanço Social das 30 Maiores Empresas Nacionais”. Os estudiosos detectaram a grande lacuna social existente entre negros e brancos, observando que os afrodescendentes possuem baixa representatividade na ocupação de cargos de chefia e alto escalão nas empresas.

Nestes estudos Gonçalves (2016) analisa que a evolução dos quadros é lenta, alertando para a necessidade de medidas efetivas para a ampliação da diversidade, que em última instância representa também uma diminuição das visíveis desigualdades raciais, o que nos remete a necessidade da aplicação de ações afirmativas. Estas ações são um tema muito polêmico, tendo gerado grandes embates no Brasil, levando a necessidades da pacificação do assunto pelas mais altas cortes do país, em sua obra Xavier (2006, p.46), resume a importância da aplicação das ações afirmativas declarando:

“A despeito do fato de que alguns autores fundamentam as políticas de ação afirmativa na ideia de compensação, enquanto outros as fundamentam na ideia de distribuição, pode-se concluir que tais políticas têm, ao mesmo tempo, os seguintes objetivos gerais: reparar a discriminação passada e promover uma distribuição mais equitativa dos recursos escassos, no presente, além de combater a discriminação estrutural, ainda marcante em sociedades cuja organização tem como efeitos a discriminação racial e a perpetuação de uma população negra em situação de sub-cidadania.”

Portanto, para a autora, as ações afirmativas trazem em si uma multiplicidade de objetivos, podendo se refletir em melhorias nos aspectos estruturais da população, gerando distribuição mais igualitária de renda.

As ações afirmativas podem proporcionar uma reparação da injustiça racial, além de promover a quebra de um ciclo de perpetuação de ausência de

direitos, mas antes de realizarem seu objetivo, muitas críticas serão tecidas a respeito de sua validade, por atingirem interesses e gerarem privilégios a uma classe que não possuía a mínima cidadania.

Abordar temas como as ações afirmativas, trazem à tona o racismo estrutural existente na sociedade brasileira, nos alertam para a importância do fortalecimento do debate a respeito do negro como ocupante dos espaços de liderança, de forma proporcional a outras classes. Compreender em profundidade um indivíduo negro, conhecendo suas competências e valores, assim como na forma como exercia sua liderança, é um dos fatores que motivou este estudo.

### **2.3. Âncoras de Carreira**

De acordo com Magalhães (2008 apud PAULI, 2017), o mundo passa por transformações em relação ao mercado de trabalho, influências que geram o crescimento do mercado informal, o aumento da rotatividade dos trabalhadores e uma gama de incertezas que devem ser administradas tanto pelas empresas como por seu corpo funcional.

A visão de carreira dos profissionais tende a ser focada em seu auto desenvolvimento, em detrimento da lealdade à empresa, as rápidas mudanças de cenários levam os profissionais a buscarem, em primeiro plano, a empregabilidade e a adaptabilidade, impelindo também a criação e desenvolvimento de redes de contatos que serão acionadas em caso de necessidade.

Com a rapidez da informação e o desenvolvimento de redes virtuais, os profissionais podem facilmente buscar um reposicionamento, assim como constantemente avaliar as possibilidades que o mercado oferece, realizando comparativo com sua posição atual, isto gera um impacto relevante na percepção de sucesso profissional.

Neste estudo aplicaremos o conceito de Âncoras de Carreira que segundo Silva e Trevisan (2016), advém dos estudos realizados por Schein (1996) na década de 70. Através de pesquisa realizada com estudantes do curso de mestrado da Sloan School of Management, do MIT, Schein (1996) concluiu que existiam motivações, talentos e valores que eram comuns aos pesquisados quando realizavam suas escolhas profissionais. A partir da compreensão destes pontos em comum, Schein (1996) cunhou o conceito de Âncoras de Carreira.

Schein (1996) aplicou questionários contendo perguntas onde os avaliados pontuavam quais itens eram mais importantes na hora de definir sua carreira e, uma década depois, voltou a avaliar as mesmas pessoas, com isso obteve resultados contundentes sobre os fatores que influenciam a escolha de uma carreira, definindo oito categorias que são:

### **Competência técnica e funcional**

Essa competência está ligada aos processos que o empregado realiza, ele procura atuar em uma área delimitada, buscando soluções de problemas geralmente técnicos, seu escopo de atuação é reduzido às atividades que o indivíduo efetivamente sabe executar.

### **Competência Gerência Geral**

Indivíduos que se motivam em liderar grupos, compreender a organização de forma mais ampla, criando estratégias para alcançar objetivos que vão além do escopo de atuação técnica. O profissional tem a compreensão das diretrizes e da hierarquia, buscando os níveis da organização que exigem nível maior de abstração.

Estas duas âncoras iniciais definem o funcionário que busca se posicionar como gestor ou como membro que executa a atividade fim da empresa.

### **Autonomia e independência**

Indivíduos que se motivam por esta âncora buscam trabalhar de forma livre, realizam-se em atividades onde a organização exerça baixo controle sobre suas atividades e as regras impactem o mínimo possível seu trabalho.

### **Estabilidade e segurança**

Geralmente estes profissionais apresentam alto nível de fidelidade a empresa e buscam se estabelecer em um cargo por muitos anos. A previsibilidade deve estar relacionada à trajetória escolhida, profissionais ocupantes de cargos públicos ou que procuram carreiras sólidas estão entre os que possuem esta âncora.

### **Empreendedorismo e criatividade.**

Pessoas com esta âncora são movidas pela vontade de inovar, geram soluções para os problemas através de novos produtos e serviços. Atuam na criação de empresas que tenham o seu perfil e que sejam uma extensão de sua personalidade.

### **Serviço e dedicação a uma causa**

A decisão destas pessoas está ligada aos valores individuais, a escolha da carreira possui alinhamento com atividades que proporcionam alto nível de

envolvimento emocional. Estas pessoas tem o foco no bem estar social e dedicam suas energias para criação de soluções que beneficiem seu próximo.

### **Desafio puro**

O que motiva as pessoas que possuem esta âncora é a vontade de superar os desafios que se apresentem. Seu objetivo é realizar o que é aparentemente impossível. A novidade deve estar sempre presente em suas atividades, com dificuldades que exijam soluções que inovadoras. Quanto mais complexos forem os problemas, maior é sua força de resposta.

### **Estilo de vida**

Profissionais com esta âncora de carreira procuram unir as exigências familiares à vida profissional. A carreira escolhida deve estar intrinsecamente ligada a suas relações pessoais, ele busca integrar as diferentes áreas de sua vida à atividade profissional e muitas vezes decide em não evoluir para cargos maiores, sob pena de perder as condições de integração e a estabilidade criadas.

Veloso (2008, *apud* VASCONCELOS, 2010) afirma que as variáveis econômicas têm influência nas âncoras de carreira que predominam em certos momentos históricos. A autora apresenta, em seu estudo, a conclusão que as diferentes gerações podem possuir maior tendência para uma âncora específica. Também analisa que quando as possibilidades não se apresentam da forma desejada, o trabalhador opta momentaneamente por realizar uma atividade em desalinhamento com sua âncora, mas tendo novamente possibilidade de escolha, buscará reposicionando, de forma a se sentir mais confortável.

Para Vasconcelos (2010), o conhecimento do conceito de Âncoras de Carreira pode ajudar os profissionais no planejamento de seu futuro, proporcionando uma melhor compreensão de sua relação com o trabalho e gerando consciência que determinadas escolhas afetam diretamente seu crescimento e sucesso profissional.

Utilizando o conceito elaborado por Costa (2013), temos que a percepção de sucesso na carreira alinha-se com a forma como os indivíduos interpretam atos, comportamentos e experiências ligadas ao crescimento profissional, à evolução da atuação do trabalhador em sua organização abrangendo um maior nível de complexidade nas atividades realizadas, no aumento das responsabilidades e do retorno obtido através da realização do trabalho, promoções entre outros fatores que influenciam diretamente a motivação com o trabalho, a satisfação e o senso de pertencimento dos envolvidos.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Histórias de vida, sua importância e aplicação

Barros e Lopes (2014) apontam para o crescimento do material teórico produzido a partir deste método de pesquisa, citando que várias áreas do conhecimento aplicam a metodologia para compreender, de forma profunda, a dimensão humana presente no relato de um entrevistado podendo, através de sua fala, apresentar passagens que descrevam o funcionamento social de um determinado grupo, instituição ou fato histórico.

O núcleo central da história de vida é o entrevistado que é escolhido por seu caráter exemplar, através da transcrição de sua narrativa podem ser pontuados inúmeros fatos relevantes aos pesquisadores. Contidas no discurso, podem estar falas úteis na validação de hipóteses, geração de novas descobertas e descrição de acontecimentos históricos. Fica claro o aspecto humano presente nas passagens históricas ao se captar a percepção e o sentimento presente em determinado tempo e espaço.

As histórias de vida podem ser combinadas com elementos externos, que ao serem reunidos com as passagens coletadas podem gerar uma visão mais ampla, enriquecendo o material produzido. Em síntese, podendo fazer uso de itens acessórios para compor um projeto final, com a utilização de documentos ou a busca de fatos históricos que validem a fala do pesquisado (LÉVY 2000 apud BARROS e LOPES, 2014).

O método de pesquisa da história de vida consiste em fazer uso da abordagem biográfica, direcionado para um enfoque multidisciplinar, tratando de passagens históricas diversas, nossa ótica de pesquisa utilizará o método da história de vida aplicado ao crescimento da carreira profissional, contextualizando os diferentes ambientes empresariais ocupados por um indivíduo. (SMITH, 2012 apud CLOSS, 2015)

Apenas através da aplicação da história de vida que poderemos compreender os principais significados que as instituições tiveram na trajetória profissional, captar o sentimento vivido no momento das diferentes experiências, em uma perspectiva multidisciplinar que abarca variáveis sociológicas, culturais e psicológicas, que reunidas geram sentido à vida de um indivíduo. (DENZIN 1989 apud CLOSS 2015).

Compreender a dimensão humana, juntamente com a possibilidade de captar elementos relevantes para construção do sentido do trabalho são fatores

determinantes na a escolha do método de estudo baseado em histórias de vida. Acreditamos que o trabalho com entrevistas em profundidade é fundamental por colocar como ponto central, o ser humano, levando em conta os aspectos culturais do indivíduo, revelando a forma como ele negocia as condições sociais que definem sua existência. (CLOSS, 2015)

### **3.2. Estratégia de pesquisa adotada**

Assim como nos escritos de Closs (2015), nosso propósito no presente trabalho foi utilizar o potencial da história de vida com o intuito de descrever e analisar as influências e os limites da carreira individual de um profissional negro, pois as histórias de vida podem ser utilizadas para compreender melhor as alterações provocadas por mudanças no mundo do trabalho. Como as mudanças no ambiente influenciam aspectos da vida do pesquisado, afetando suas escolhas familiares, de formação educacional e, também, as decisões profissionais, vimos nesta metodologia a possibilidades de compreender profundamente a evolução de uma carreira profissional como um fenômeno social.

O tipo de pesquisa realizado, portanto, foi a biográfica, fundamentada na história de vida de um entrevistado. A seleção do sujeito ocorreu com base no recorte racial, tendo sido escolhido um entrevistado que se autodeclara negro, exerceu função de gerencial e atuou por mais de vinte anos em um grande Banco Público.

O procedimento de coleta de dados consistiu na entrevista em profundidade, onde o gestor escolhido descreveu sua trajetória profissional, elencando os fatos e pessoas que influenciaram sua jornada.

As entrevistas ocorreram nos meses de Maio e Junho de 2017, totalizando oito horas de narrativas que posteriormente foram transcritas. A primeira entrevista, com cerca de uma hora de duração, aconteceu em uma agência do Banco Público, local do antigo emprego do entrevistado, nela as informações recolhidas foram mais superficiais, o ambiente não permitiu um diálogo aprofundado, mas serviu como primeiro encontro onde os contatos, entre pesquisador e o entrevistado foram trocados e posteriormente foi agendado, utilizando aplicativos de redes sociais, outro encontro que aconteceu na residência do entrevistado.

Antes da segunda entrevista alguns documentos que acreditávamos que fossem importantes para que o entrevistado entendesse a metodologia de

pesquisa e o que estávamos buscando dele, foram encaminhados para a apreciação do entrevistado, por meios digitais, também foram necessários para efetuar a preparação da entrevista principal conversas telefônicas e o agendamento de uma data específica, pois o entrevistado atualmente realiza diversas atividades de cunho religioso, reuniões que acontecem diariamente.

A segunda entrevista ocorreu na residência do entrevistado, que fica localizada no bairro Tijuca, no Rio de Janeiro, contendo em torno de sete horas de duração, originando 16 arquivos que posteriormente foram transcritos, gerando o material apresentado.

O tratamento dos dados consistiu na transcrição de gravações da entrevista, posteriormente lida atentamente para selecionar os pontos mais relevantes, fatos com maior significância, destacando fragmentos da narrativa onde abordamos temas tidos como críticos, fatos recorrentes na fala do entrevistado e pontos que permitiram fazer correlação entre acontecimentos comuns à vida do pesquisado e ao contexto histórico. (XING E SIMS 2012 APUD CLOSS 2015)

Os personagens e locais que se apresentam no trabalho são reais, seus nomes foram mantidos como o são, apenas suprimimos o nome do entrevistado, que por sua vontade propôs que o chamássemos de **B**, também o nome da empresa que atuou até se aposentar foi suprimido e substituído em todas as passagens por Banco Público.

Os relatos coletados apresentam narrativas de eventos, passagens históricas e experiências de vida com forte carga emocional, até mesmo debates de temas ligados à espiritualidade do entrevistado que fazem com que o leitor possa entender as motivações e valores que foram fundamentais para as escolhas de carreira do indivíduo, compreendendo profundamente fatos de aspectos sociais e profissionais que formaram a história de vida. (SMITH, 2012 APUD CLOSS, 2015).

Algumas limitações do estudo podem estar ligadas ao fato das histórias de vida produzirem material de estudo altamente interpretativo, dependendo das habilidades e conhecimentos do entrevistador. Por fim a aplicação de entrevistas pode não gerar conteúdo com o formato esperado ou nível de profundidade idealizado.

## 4. Apresentação e Análise dos Resultados

A apresentação e análise do relato obtido está estruturada de forma a proporcionar um arranjo dos diversos fatos da carreira do profissional entrevistado. Para estruturar a análise do relato, inicialmente abordamos o contexto histórico e social da infância e adolescência, sua relação com a família, tendo a mãe como a mãe como principal formador de sua personalidade.

O trabalho se desenvolve abordando a educação e formação acadêmica do entrevistado, as principais influências de amigos e mentores no início da sua trajetória profissional e no seu crescimento dentro das empresas que foram descritas como principais marcos profissionais.

Nosso estudo também se deteve em elucidar aspectos do entrevistado que possuem caráter personalíssimo, como as influências da espiritualidade, que transcendem os limites filosóficos e passam a fazer parte do contexto moral, da sua ética no trabalho e no relacionamento com colegas.

Os fatos da narrativa foram descritos a fim de demonstrar como se deu a construção da sua identidade, da família e principalmente da carreira profissional, demonstrando a presença e influência das âncoras de carreira nos diferentes momentos.

Procuramos identificar em sua fala a presença de considerações a respeito da temática racial, como isto pode ter impactado sua trajetória, através da criação de barreiras e limitações a seu crescimento, visto que o entrevistado se autodeclara negro. Tentamos captar, nas transcrições, se o viés racial apresentou obstáculo, quais seriam estes e como foram superados.

Em um estudo que tem o foco em compreender profundamente a forma como o mundo do trabalho se apresentou a este indivíduo, e como ocorreu o desenvolvimento de um trabalhador de dedicou décadas de sua vida ao trabalho em um Banco Público.

### 4.1.O Entrevistado

**B** é funcionário do Banco Público desde 1989, tendo no ano de 2015 aderido ao PAI (Plano de Aposentadoria Incentivada), porém sua trajetória profissional não teve início nesta instituição. B tem 60 anos, é casado e tem uma filha portadora de necessidades especiais. Nos trechos que se seguem descrevemos a trajetória deste profissional buscando analisar seu relato e compreender a visão deste trabalhador do ramo financeiro, atualmente

aposentado. Nosso objetivo também foi analisar a trajetória profissional de entrevistado com base no conceito de âncoras de carreiras. Perpassando seus diferentes momentos de vida e seus principais marcos profissionais, buscamos entender as decisões profissionais que foram tomadas pelo entrevistado e compreender quais as motivações e as âncoras de carreira que levaram a tais posicionamentos.

#### **4.2. Contexto Histórico e Social na Infância e Adolescência, Educação e Formação**

B inicia sua narrativa descrevendo sua origem humilde e o momento histórico que o país atravessava durante sua infância e adolescência. Ele nasceu em um bairro da zona norte do Rio de Janeiro, porém teve de se estabelecer em diversas localidades quando criança.

“Eu não nasci no Catete, eu nasci em Ramos, depois fui pra Vila da Penha, depois fui para Olaria, depois fui para Zona Sul, Copacabana, depois o catete depois passei por vários endereços na tijuca e por fim vim para cá (Tijuca atualmente). E em breve estarei em outro endereço.”

Dificuldades financeiras fizeram com B tivesse que trabalhar desde muito cedo, mas também geraram em B a visão da importância do trabalho para a manutenção da família, já no primeiro momento sua relação com o trabalho foi pautada pela priorização desta unidade. A carreira profissional que se iniciou, ainda na infância, já era fortemente influenciada pela âncora Estilo de vida (SCHEIN, 1996), posto que B, desde o início de sua vida profissional se preocupava com a família, que nessa fase inicial, se resumia à sua mãe. Conforme será apresentado a seguir, pode-se afirmar que esta âncora permaneceu durante toda sua trajetória de vida. Observando seus primeiros relatos é possível perceber que as atividades realizadas pelo entrevistado eram relativamente simples, sua remuneração era menor do que o salário mínimo da época, porém era uma renda fundamental para a subsistência da família.

“Sou filho único, nunca tive pai, comecei a trabalhar com 12 anos, tínhamos dificuldades, na época morávamos só eu e minha mãe que não era casada com meu pai, meu pai chamou minha mãe e disse a ela que não mais teria condições de ajuda-la com dinheiro, então eu me ofereci

para trabalhar. Minha mãe procurou dois desenhistas amigos dela de escola, o Aderbal e o Walter que me contrataram para trabalhar em seu escritório por meio salário mínimo na parte da tarde.”

O entrevistado iniciou sua vida profissional em trabalhos informais, com baixa remuneração, mas devido à necessidade financeira enfrentada pela família esta era a única alternativa para a sobrevivência. As exigências que geralmente são necessárias na maturidade foram apresentadas durante a infância de B, que se ofereceu para trabalhar em um momento de sua vida onde deveria estar se dedicando a seu desenvolvimento intelectual.

Apesar das dificuldades enfrentadas na dupla jornada, B se mantinha na escola que teve um papel central em sua vida. A escola era o principal espaço de interação com outras crianças, em sua fala ele demonstra o grande apreço que tinha por este ambiente, que além de sua formação educacional também fornecia parte de sua alimentação.

"Lá pelos 13 anos comecei a trabalhar em uma papelaria, (...). Eu abria a loja pela manhã depois ia para escola estudar, depois voltava para espanar novamente e fechar a loja (...). Eu gostava muito da escola, lá que eu tomei meu primeiro iogurte, antigamente o leite vinha em uns triangulozinhos que vinham em uma bandeja branca, era tudo muito gostoso.”

Aos 16 anos ele se mudou para Zona Sul do Rio de Janeiro, sua vida passou por muitas transformações, B conheceu alguns amigos que foram muito influentes em sua vida e ajudaram a definir a pessoa que ele se tornaria. B começou a se tornar questionador e engajado politicamente, algo que na época era uma posição perigosa para um jovem.

“Comecei a me envolver em movimentos políticos, vender jornais de esquerda e participar de reuniões, mesmo sem saber muito, mais tarde ajudei a abrir um Cineclube, entre os anos de 1975 e 1976, primeiro em Copacabana e depois no Leblon, nós apresentávamos (...) filmes secretos que eram proibidos no Brasil. (...) tínhamos vários artistas que frequentavam nosso cineclube, Grande Otelo, Zózimo Bubu, Rene de Vilmont. (...) A minha vida mudou, a minha cabeça foi abrindo, participei de vários encontros com artistas como o Chico Buarque e os outros , (...) Lá

tinham muitas discussões que foram formando em mim um aspecto cultural muito importante, também tinham os concursos de poesia, as saídas que eu dava com o Zequinha (seu melhor amigo), para ir em reuniões, visitar grêmios, íamos sempre em dois, pois tinha o toque de recolher e não podíamos andar em grupo, caso andássemos em três ou mais a polícia nos parava e chamava o DOPES. (...)

Estas influências, os debates políticos e o sentimento revolucionário destes tempos eram percebidos nos meios em que frequentava e ajudaram a formar sua personalidade e sua conduta questionadora. Segundo o entrevistado, sua visão de mundo não permitia que aceitasse as injustiças, ao mesmo tempo em que o colocava diante de muitos perigos. Em seu relato, ele narra uma passagem onde cita que na juventude suas atividades políticas o levaram a correr risco de vida, durante o período do governo militar ocorreu o fato narrado a seguir:

“Ali na Arthur Cervantes, a gente pegava o jornal para revender, (...) “O movimento”, “O pasquim” e “O Repórter”, (...) essa banca da Arthur Cervantes é uma banca bem conhecida do público da esquerda, ela ficava em frente a um cinema. Naquela época tinha um louco lá de São Paulo chamado Erasmo Dias, Secretário de polícia de São Paulo. Ele tinha estado aqui para passar algumas orientações para o pessoal do Rio de Janeiro. A especialidade dele era explodir banca de jornal que vendia essa coisa. Eu peguei o jornal, atravessei a rua e (...)a banca subiu e desceu, explodiu. Eu e o Zeca ficamos olhando assim um para o outro, peguei o jornal e comecei andar em passos rápidos, não corria sabe, mas, andando em passos rápidos sem olhar para trás, apavorados.”

O entrevistado continuou envolvido com as atividades revolucionárias até o período em que finalizou seus estudos do antigo ginásio. Após os 18 anos de idade deixou os movimentos sociais e se dedicou ao ingresso na universidade e a procura de uma nova ocupação profissional, pois ele ainda necessitava de recursos para ajudar a mãe que possuía problemas crônicos de saúde.

### **4.3. Influências de Amigos e Mentores na Trajetória Profissional**

Ao longo da narrativa é possível perceber a importância de certos atores que serviram como conselheiros, mentores ou apoiaram B em sua trajetória profissional. Sua formação moral e ética, além da relação com o trabalho foi influenciada principalmente pela mãe, os amigos que ajudaram a formar a personalidade de um homem político e questionador, que lutava por justiça e igualdade, contudo os atores que se apresentam de forma mais relevantes na narrativa estão relacionados com a formação acadêmica e profissional de B. Estas pessoas ajudaram, de alguma forma, nosso entrevistado a tomar decisões que impactariam sua vida, no longo prazo.

#### **O professor Paulo Sérgio**

Uma dessas pessoas influentes foi o professor Paulo Sérgio. Este o ajudou a ingressar na universidade. B estava finalizando seus estudos no curso de formação geral e, devido à carga horária do emprego, não conseguia ser pontual na escola, o que gerou dificuldades. Percebendo que o adolescente apresentava-se triste o professor Paulo interpelou B a respeito dos motivos. O entrevistado revelou o que se passava em sua vida. Compadecido, o professor comprometeu-se em ajudá-lo, indicando-a a fazer parte de um pré-vestibular, pois o horário do curso não interferiria na rotina de trabalho, a partir daí B pode se dedicar a preparação para a entrada na universidade.

“Na época que eu estudava no Pedro Alvarez Cabral e saia 17:30hs do trabalho, só que a aula começava 17:00hs (...) Um dia eu estava triste, cheio de faltas, fui sentar no pátio da escola, entrou o professor de história, sentou do meu lado e falou: ““Serginho o que está havendo que você não está assistindo aula?”” (...) No dia seguinte o professor Paulo Sérgio me encontra novamente e diz para eu procurar o ‘Fulano de Tal’ lá no Colégio Laranjeiras, naquela época chamava-se curso CTS, Paulo Sérgio era dono da filial de Niterói e esse cara era dono da filial de Laranjeiras, fui lá (...) e comecei a estudar a noite.”

Em seu relato podemos notar que o estudante não sabia muito bem que rumo seguir, apenas ouviu os conselhos do professor e buscou aproveitar a oportunidade que lhe era ofertada, somente depois de muitos anos que B

percebeu o quanto a atitude do professor Paulo Sérgio foi importante para seu direcionamento educacional.

“Sabe que eu me empenhei tanto, pois o vestibular era unificado, você fazia a prova e era classificado para onde tivesse vaga, resultado fiz o cursinho a noite, estudei muito e fui o único da turma da noite que passei, fui classificado pra faculdade Gay Lussac, (...) entrei em parafuso pois a faculdade era desconhecida, mas meu colega me falou pra eu assistir as aulas mesmo assim, eu fui, chegando lá não era tão ruim assim, encontrei três colegas da escola que também faziam faculdade lá.”

Nesta nova fase sua prioridade foi a formação educacional. Apesar de sua preocupação inicial a respeito da qualidade do ensino que seria ofertado na universidade em que foi aprovado, B sentiu-se melhor adaptado após algum tempo cursando a nova faculdade. Através deste empenho conseguiu obter o diploma de nível superior em Economia, curso que foi determinante para a continuidade de sua jovem carreira. Mas, como em várias passagens da sua vida, ele necessitou de personagens que o apoiaram para que alcançasse suas metas, uma pessoa influente foi o amigo Léo juntamente com sua família.

### **O amigo Léo e a Família**

Estes foram fundamentais para que ele conseguisse criar uma rotina que o permitia trabalhar e frequentar as aulas da universidade, B não somente frequentava a residência do amigo Léo, como também realizava suas refeições diariamente junto com a família.

“Eu contei também com a amizade de mais um. Lembra que falei sobre um rapaz que conheci no teatro e que a gente tem contato até hoje? É o Léo, conversando entre amigos, eu expus essa situação para ele, ele me falou: “” olha só, sai do trabalho, passa lá em casa, janta e depois vai para o curso””, o curso e a aula iam até as dez e pouca da noite.”

A proposta foi aceita e B iniciou sua rotina de estudos tendo como parte integrante a convivência com a família do amigo, o entrevistado cita que até o momento não conhecia os familiares do amigo, mesmo assim foi muito bem

acolhido, esta família demonstrou grande preocupação com B e buscou que ele se sentisse à vontade em conviver com eles

Em seu primeiro contato com os familiares era de se esperar que o amigo Léo estivesse presente para tornar o momento um pouco menos constrangedor, mas podemos notar que a mãe do amigo teve uma postura carinhosa e gentil que se tornaram inesquecíveis para B, que relata a passagem da seguinte forma:

“O que me chamou atenção era que o pai dele era chefe de cozinha da família Othon, que tinha uma mansão ali no Cosme Velho e trabalhava eventualmente no hotel Othon, na Avenida Atlântica. A família pagava Cultura Inglesa e Aliança Francesa para esse sacana e ele fazia justamente que horas? À noite! O primeiro dia que cheguei na casa dele e não encontrei ele, perguntei para a mãe dele, cadê o Léo? Ela me disse que ele estava no curso. Eu não sabia o que fazer, se ficava ou se saía correndo e ela me falou: “” Já vou botar sua janta””.

“Naqueles primeiros dias eu lembro que falei para ela que gostava muito de salada, uma conversa assim espontânea, que gostava muito de tomate e cebola, dali para frente ela me dava um pranto de comida e fazia um pires com tomate e cebola, eu morria de vergonha.”

Com o passar dos dias ele foi se integrando a família, formando sua rotina de estudos e fortalecendo sua amizade, não somente com o amigo Léo, mas também com outros familiares. Nosso entrevistado citou que, mesmo depois de muitos anos, ainda manteve contato com a família que o acolheu e, atualmente, ainda se reúne com pessoas que conviveu nesta época. Em seu convívio com esta família B passou a conversar com Marcelo, irmão mais velho do amigo, fazendo parte do círculo de amizade do jovem que era músico.

“Conheci o irmão do Léo assim, comendo na casa dele, o Léo nunca havia me apresentado, eventualmente a gente encontrava o pai dele mas só a noite, quando a gente saía a noite e voltávamos sozinhos para a casa dele e ficávamos ouvindo música no quarto. Marcelo era violonista, o irmão dele, e ficava até tarde ensaiando violão, apartamento era no térreo, era da família Othon, depois eles deram esse apartamento para o pai do Léo.”

Depois de algumas semanas convivendo com a família o entrevistado conheceu o patriarca, que também o acolheu e foi atencioso com o jovem, a família se empenhava em tornar o ambiente o mais agradável possível para B.

“Uma noite chegamos de madrugada na casa do Léo e o pai dele havia levado um pouco de bobó de camarão, que ele tinha trazido da casa em que ele era chefe de cozinha e uma barrinha de chocolate suíço, aí ele falou que iria comer com e Léo, mas vamos comer nós três, aí foi quando conheci o pai do Léo pela primeira vez, era um amor de pessoa.”

“Jantei na casa do Léo um ano inteiro, até passar no vestibular, isso foi em 1978, para economia, depois passei em Direito na UFF, eu fazia faculdade de manhã na UFF até onze da manhã, fiz as duas faculdades trabalhando, quando eu concluí a Economia eu desanimei e tranquei a faculdade de direito e não voltei mais.”

Em sua fala é possível notar a gratidão adquirida pelo cuidado destinado a ele, por essa família, sem eles certamente sua jornada teria sido muito mais dura. Em seu primeiro ano de estudo B frequentou diariamente a residência destas pessoas, que com sua atitude simples de acolher um jovem tiveram um papel importante nesta história de vida.

### **O Sr. Nova**

Talvez um dos mais importantes conselheiros na carreira profissional do entrevistado tenha sido o Sr. Nova, suas orientações foram fundamentais para a decisão de que caminho tomar. Em vários trechos da entrevista este personagem aparece orientando e animando B a tomar posse em um Banco Público, por perceber que mesmo abdicando de um bom salário o entrevistado teria estabilidade no emprego e uma boa assistência médica.

O entrevistado conheceu o Sr. Nova por intermédio de um amigo que fora seu colega de trabalho. Sempre que tinha dúvidas a respeito de sua carreira B pedia conselhos a este senhor que, por sua experiência, orientava o jovem a adotar uma visão que privilegiasse a segurança de um emprego público. O Sr. Nova sempre aconselhava o entrevistado a ponderar os benefícios que poderia obter ao ter um bom plano de assistência médica, que seria também estendido aos familiares e ele valorizava a utilidade neste benefício.

“Tive um amigo cujo o pai era chefe de uma loja dos Correios, no centro da cidade, de vez em quando ele ia almoçar com o pai e as vezes a gente se encontrava. O pai dele sempre falava para mim o que eu estava pensando, eu já tinha feito concurso para o Banco Público e sabia que eu iria ser chamado.

Mesmo antes de sua convocação para trabalhar no Banco Público, B já procurava conhecer a opinião desta figura, ele abria seus planos e sonhos ao Sr. Nova, escutava os conselhos e avaliava o caminho que seguiria, a escolha da carreira profissional foi totalmente influenciada nesta fase. A busca pela estabilidade e os benefícios oferecidos eram comparados com a remuneração que o pesquisado recebia no Banco Nacional, para ele uma decisão muito difícil, para o Sr. Nova a opção pelo Banco Público seria muito melhor que permanecer onde estava.

“Eu falei com o Sr. Nova que o salário do banco não era bom, ele me disse: “” Se você for para lá você vai ter o plano de saúde da Cassi””, ele me orientou e disse que o plano de saúde da Cassi era o melhor plano que existia no Brasil. (...) Minha mãe tinha problemas de saúde graves e eu comecei a pensar nesse aspecto. Ele vivia falando isso, o Sr. Nova desencarnou em janeiro do ano passado.”

A necessidade do cuidado com a família foi percebida pelo Sr. Nova, que analisou o quanto as despesas médicas poderiam custar a longo prazo, B era jovem e sempre insistia que a remuneração era muito inferior a que ele estava habituado. Acontece que, em um dado momento, o Banco Público realizou a convocação de B que teria um prazo para decidir qual rumo iria tomar, neste momento de indecisão ele conta com a experiência do Sr. Nova e, mesmo com algumas dúvidas, decide seguir o conselho do mentor. B, nesse momento, realizou a opção pela segurança, trocando a remuneração presente por eventuais benefícios futuros.

“Então eu fui conversar com o Sr. Nova, ele me orientava muito e me falou para aceitar e não deixar escapar. Só que o salário era muito baixo, eu fui trabalhar no banco ganhando oito salários mínimos, e eu ganhava uns vinte.”

Mesmo não sabendo se os conselhos estavam certos, o entrevistado seguiu as orientações e, por fim, pode constatar que o caminho do ingresso na instituição pública, orientado pelo Sr. Nova, foi uma decisão acertada: o emprego no Banco Nacional não seria tão sólido quanto aparentava, este fato veio a se confirmar alguns anos após estes episódios.

“Em resumo o Sr. Nova estava correto, ele sempre falou da solidez do Banco Público, da solidez do emprego, sobre a estrutura da Cassi e de seu plano de saúde, com os melhores médicos, os melhores hospitais eram do Banco Público, sistema de saúde que eu sempre utilizei, ele foi muito útil e ainda é hoje, com o passar dos anos eu desenvolvi um problema de estresse e sempre me tratei com os médicos da Cassi.”

Por sua experiência de vida, este senhor percebia a utilidade que um bom plano de saúde teria para o entrevistado, diferente de B ele não analisava a oportunidade de emprego no Banco Público apenas sob o aspecto financeiro, estabilidade e segurança também eram importantes para o Sr. Nova e foi, pelos conselhos recebidos, que B a realizou a troca de instituições financeiras.

### **O Colega Alexandre**

Outra figura importante surgiu na narrativa do entrevistado, na fase em que ele já estava estabelecido no Banco Público, B adquiriu um grande amigo, nesta narrativa o entrevistado já demonstra ter muito mais experiência de vida, notamos que em sua postura já existem traços de uma espiritualidade que o influencia até a atualidade. Neste momento é possível perceber também uma inversão de papéis, anteriormente B era ajudado e orientado pelos amigos, na relação com o amigo Alexandre ele é quem presta apoio sendo solidário com o colega de trabalho.

“Quando lembro de pessoas que foram importantes para minha vida profissional, eu tenho muito orgulho de ter ajudado e de ter trabalhado com o Alexandre, me lembro como se fosse hoje quando ele entrou na agência, ele era todo tímido, magrinho na época, com uma pinta danada. Ele era gerente de uma agência que era de nível 5 e foi promovido para aquela que era de nível 3 na época e ele estava com cara de assustado, (...) começamos a trabalhar e eu vi a melhora dele como pessoa e como

profissional, ele foi ficando mais experiente, (...) ficou lá sete anos como Gerente Geral e depois foi para a Candelária.”

O entrevistado conviveu diariamente com esta pessoa, durante sete anos em que esteve trabalhando no Banco Público pode conhecer e desenvolver uma profunda amizade com o colega. Be cita que seu amigo conseguiu alcançar uma posição importante na instituição pública, contudo B nunca solicitou algum tipo de influência deste amigo, pois já estava estabelecido, com sua rotina de vida adaptada as suas necessidades.

#### **4.4.Principais Marcos Profissionais**

Após ter suas primeiras experiências profissionais como menor de idade, o entrevistado ingressou no mercado de trabalho formal, na década de 80, não sabendo muito bem qual seria seu campo de atuação profissional, e começou a realizar concursos públicos para diversos órgãos.

Seu primeiro emprego formal foi na área administrativa de um importante hospital. Neste emprego B pode aplicar sua energia em aprender rotinas administrativas, ele realizava atividades de suporte aos gestores financeiros, operava equipamentos que realizam a contabilidade e a geração de folhas de pagamento. Este emprego permitiu que B acrescentasse ferramental prático a seu conhecimento teórico que estava sendo gerado na universidade.

A entrada no mercado formal pode ser definida como o primeiro marco profissional da trajetória do entrevistado. Após este emprego B passou a procurar colocações em atividades administrativas, como em outros momentos, sua família teve papel fundamental na obtenção deste emprego, a indicação de um amigo da família foi o meio que permitiu sua entrada no Hospital Santa Casa de Misericórdia.

#### **Hospital Santa Casa de Misericórdia**

“Um amigo de minha mãe arrumou uma vaga para mim e eu fui trabalhar na Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro, foi o meu primeiro emprego de carteira assinada, ganhando um salário mínimo, trabalhava no departamento pessoal, depois fui promovido para mecanógrafo, tinha umas máquinas que você colocava informações e ele processava informações algebricamente. (...)Preenchia fichas,

contracheque de funcionários, etc. A Santa Casa naquela época tinha treze cemitérios.

A carreira de B se direcionou para as atividades do setor financeiro, contudo podemos notar, através de fragmentos de sua fala, que a âncora de carreira Estabilidade e Segurança também o influenciava, pois, ele sempre buscou uma posição no serviço público; este tipo de ocupação inspirava em B a sensação de segurança, devido às garantias e à estabilidade do emprego público.

“Trabalhei alguns meses lá e passei num concurso público da antiga SUNAB (Superintendência Nacional de Abastecimento), porém não quis ir, o salário não me agradou.”

O Entrevistado sempre priorizou seus estudos como alavanca de seu crescimento profissional, durante o emprego na Santa Casa tinha acesso a revistas jornais e conversava com colegas da área administrativa. O convívio com outros profissionais o ajudou a se manter-se atualizado. B também buscava processos seletivos onde seus conhecimentos fossem um diferencial. Uma disciplinada rotina de estudos permitiu que ele participasse de inúmeros processos seletivos, sempre aproveitando as oportunidades que surgiam, isso fez com que ele tivesse várias outras opções, tanto no setor privado como no público. Ao deixar o emprego no Hospital Santa Casa de Misericórdia seus conhecimentos na área financeira o direcionaram a atividade bancária.

Sua atuação como bancário se deu, inicialmente, em uma importante instituição privada que, segundo suas próprias palavras, foi o melhor emprego de sua vida. A partir da leitura dos trechos é possível perceber a rápida ascensão que este profissional obteve dentro da instituição financeira, e quando foi questionado quanto a alguma eventual barreira para seu crescimento, o entrevistado citou que, nesta instituição, nunca percebeu qualquer tipo de empecilho para ascensão profissional.

### **Banco Nacional**

“Em 1983 entrei como caixa no Banco Nacional, fui trabalhar na agência Nossa Senhora da Paz que fica na Zona Sul. Surgiu então nessa mesma época uma entrevista dentro do Banco Nacional, que tinha um departamento de vendas, (...) um senhor me atendeu, conversou comigo

mais de duas horas e eu ainda queria saber sobre o teste que seria feito no dia seguinte, ele disse que o teste havia sido feito naquele exato momento, na verdade a conversa era o teste. Depois da entrevista fui contratado e migrei da agência Ipanema para trabalhar no departamento de vendas (...). Fui caixa durante sete meses, depois fui efetivado como Trainee, depois promovido a analista júnior depois sênior.

Dentro da instituição ele pode desenvolver seu currículo, realizar cursos e se especializar. B sempre desenvolveu sua educação de forma conjunta com o trabalho, mesmo estando em uma grande instituição financeira ele buscava realizar provas para seleção em organizações públicas, pois para ele o setor público representava segurança, observa-se a influência da âncora de carreira estabilidade e segurança.

“O Banco Nacional foi o melhor emprego em termos, eu fiz duas Pós-graduações na FGV e ele nunca me cobrou um centavo e nunca me cobrou resultados em relação a isso, tipo, você vai ganhar a Pós-graduação, mas vai ter que fazer algo em troca. Nunca cobrou nada, simplesmente pagou.”

A saúde também foi um influenciador na trajetória do entrevistado, pois após um problema que o levou a se afastar das atividades, ele conseguiu um reposicionamento dentro do Banco Nacional. Nesta nova atividade passou a desenvolver novas habilidades, ali também passou a ter a prerrogativa de gerir equipes de trabalho, sendo sua primeira oportunidade de exercer um cargo de liderança.

“Por fim ganhei um produto. O Banco Nacional era um ambiente criativo”

Depois de muitos anos e de formar uma sólida carreira no Banco Nacional nosso entrevistado, após ser aprovado em um concurso público, foi convocado para trabalhar na instituição que foi seu local de trabalho, até sua aposentadoria. Neste momento ele tomou a dura decisão de deixar seu emprego e ingressar nesta nova oportunidade e esta escolha foi fortemente influenciada por seu maior mentor, o Sr. Nova. B narra que foram realizadas tentativas, por parte do Banco Nacional, de mantê-lo no quadro funcional, mas as necessidades de sua família, principalmente a saúde frágil da mãe, o levaram a se reposicionar

profissionalmente, Mais uma vez pode-se inferir que as âncoras estilo de vida e estabilidade e segurança foram influenciadoras da sua carreira.

“Só que aí o senhor Élber me chamou, passou para o Mário Sérgio que era o diretor de marketing nesse banco antigo que eu trabalhava e me ofereceram a proposta de 40% de aumento em cima dos 20 (vinte) salários mínimos, meu olho cresceu e me perguntei, e agora? (...) Tanto que eu fui tomar posse em Janeiro de 1988, (no Banco Público) mas não pedi demissão do Banco Nacional, na minha carteira conta dias trabalhados nos dois lugares ao mesmo tempo.”

Ele finaliza a narrativa desta fase, contando como se deu o encerramento das atividades do Banco Nacional que, segundo as próprias palavras do entrevistado, foi a melhor empresa em que já trabalhou. Podemos observar que neste período B conseguiu uma grande evolução financeira, também conseguiu se aprimorar profissionalmente e sentia-se seguro pertencendo aos quadros da empresa. Estes pontos positivos o levaram a ter dúvidas quanto à troca de instituição, em sua visão sua posição atual já oferecia a estabilidade necessária, mas quando se apresentou a nova oportunidade, com mais benefícios ligados à segurança de carreira, B optou pela mudança.

### **Banco Público**

A decisão de aderir aos quadros do Banco Público não foi imediata, o entrevistado relutou em deixar o antigo emprego, não tendo decidido tomar posse em três momentos anteriores, pois as necessidades da mãe e a questão da remuneração geravam grande preocupação. Em sua narrativa podemos perceber os vários momentos em que as necessidades financeiras e de cuidados com sua família foram fundamentais para as decisões que balizaram sua trajetória profissional, o que reforça nossa percepção de que as âncoras estilo de vida e estabilidade e segurança foram fundamentais em sua carreira.

“O concurso que eu fiz era nacional por que antigamente só tinha concurso a nível nacional, fui classificado no número 240. Me chamaram para ir para o interior do Espírito Santo, como minha classificação foi boa, minha localização seria melhor, ir para o Espírito Santo seria uma ótima. A maioria das pessoas estavam indo para o Rio Grande do Norte, Pernambuco, Maranhão, Piauí.”

“Eu que criei minha opção de escolher, eu tinha um bom emprego, ganhava bem, eu não queria sair do meu trabalho, no antigo Banco Nacional, que não era público.”

"Quando me chamaram para ir para Mantenópolis, eu falei para o rapaz, olha só não vai ser possível tomar posse, minha mãe não vai poder ficar em Mantenópolis, não teria condições dela se cuidar lá e eu não iria por que o salário é muito inferior.”

A questão geográfica foi definitiva para sua decisão de aderir aos quadros do Banco Público, pois adaptar sua vida ao cuidado com a família era uma das preocupações centrais de B. Ele decidiu que somente aceitaria trabalhar na cidade do Rio de Janeiro, pois buscava acesso a rede de saúde que o Banco Público poderia lhe proporcionar.

“(…) eu já tinha esquecido essa história, aí esse mesmo rapaz me ligou e pediu para eu ir com urgência lá, que tinha uma ótima novidade para mim (…)" “surgiu uma vaga na agência Paraty, vamos tomar posse? “” E eu disse, não.”

Mesmo estando em uma instituição voltada ao mercado, ele buscava alinhar sua carreira com a âncora estilo de vida, podemos realizar esta afirmação pois, neste ponto da sua vida, assumir uma função em sua cidade foi um diferencial, esta é uma conduta geralmente adotada por indivíduos que priorizam esta âncora de carreira (SILVA e TREVISAN, 2016).

Pelos relatos do entrevistado sua posição no Banco Nacional era consolidada, ele recebia uma remuneração maior do que a média de mercado, na verdade ele cita que sua renda era de aproximadamente vinte salários mínimos, em um dado momento dentro do banco sua situação financeira, que anteriormente era de dificuldades e privações na infância e parte da juventude, foi alterada para um novo patamar de renda.

Sua posição no Banco Nacional trazia segurança ao entrevistado, por este motivo ele relutou em assumir a vaga, em um cargo inferior ao que tinha, com uma remuneração muito menor a que estava recebendo no Banco Público. As características do trabalho no Banco Público também eram distintas, B teria de voltar a realizar atividades operacionais, não sabendo nem mesmo quais seriam as atribuições de sua nova posição.

Contudo o Banco Público possuía regras rígidas para a contratação de funcionários e os prazos para a posse deveriam ser seguidos, ele teria de tomar sua decisão pois, se não aproveitasse esta oportunidade que se apresentava, outra pessoa viria a ser convocada em seu lugar.

“Quando fez um ano e onze meses, eu recebi um telegrama do Banco Público, eu já tinha esquecido, já estava firme lá no meu trabalho, já era Gerente de produto, aquela coisa toda. (...) O companheiro (...) abriu o jogo para mim e disse: “” olha é a última vez que o banco te chama para você tomar posse e trabalhar aqui nessa agência,”” “

“(...) o salário era muito baixo, eu fui trabalhar no banco ganhando oito salários mínimos, e eu ganhava uns vinte no Banco Nacional.”

Em 1988, o entrevistado ingressou em um posto efetivo do Banco Público, como Escriturário Bancário, principalmente por influência de seu mentor, o Sr. Nova, voltando a realizar atividades de execução, deixando temporariamente sua posição de gerente. Neste primeiro momento os impactos da mudança são gerados principalmente pela queda de seus rendimentos.

#### **4.5. Influências da Espiritualidade, Moral, Ética no Trabalho e no Relacionamento com Colegas**

Durante a entrevista é possível perceber que, em um dado momento da sua trajetória, as motivações políticas, que faziam dele um indivíduo engajado, foram se modificando e sendo substituídas por uma visão espiritualizada. Quando questionado a este respeito, ele afirma que sua visão de mundo passou a sofrer influências de outra força, o tema da espiritualidade é muito presente a partir deste período de sua fala. Acreditamos que os aspectos da espiritualidade de B possuem um alinhamento com a ética profissional e a relação de trabalho que foi criada com os colegas e amigos

“É um assunto pessoal que eu não queria tocar, mas se você olhar para trás irá ver uma legião de livros de Espiritismo, quando eu aderi ao espiritismo minha vida mudou e hoje em dia eu não vejo nada mais pelos conceitos humanos, as coisas humanistas não fazem mais parte de mim, na realidade eu sou um grande **ator** trabalhando dentro destes princípios que temos aí, mas eu enxergo tudo diferente.”

Neste trecho o entrevistado relata que sua convivência no ambiente profissional é semelhante com uma atuação, para ele o trabalho passa a ser um elemento menos importante, suas motivações estão ligadas a fatores imateriais, sua preocupação com o crescimento profissional é substituída pela necessidade de sustento e segurança para sua família.

“O valor do trabalho para mim é para meu sustento e de minha família, a vida material não me ilude. A minha preocupação aqui é com a minha alma, para que eu me torne um espírito mais evoluído. Eu mudei através de histórias, exemplos e experiências. “

Em suma, podemos aferir que, após esta experiência religiosa, sua visão de mundo se altera, a forma como interage no ambiente de trabalho reflete um maior cuidado com as palavras e atitudes, além da preocupação de manter-se longe de discórdias e problemas relacionais com os demais colegas.

Quando questionado a respeito do relacionamento com os colegas, revela que seu convívio foi construído com base em valores como a tolerância, caridade e amor, o entrevistado cria uma representação que foi integralmente descrita da seguinte forma:

“Você já fez obra? Para a construir um muro basicamente irei precisar de um produto, uma coisa: Tijolos, só que ao invés de dar o nome de tijolos, eu vou dar um nome para cada tijolo.

Vamos supor que você está nessa vida e todo dia apresentam situações na sua vida, na ida ao trabalho, em casa, na faculdade, um esbarro que seja no metrô sempre irá surgir uma circunstância e nós temos diversas oportunidades. (...)

Na verdade isso tudo não é tijolo, nós chamamos de tijolo mas na verdade podemos chamar estes tijolos de caridade. (...)Quando você ouve algo que não gosta do colega de trabalho e deixa de dar uma resposta está agindo com caridade, ou quando um colega te dá uma resposta e mesmo assim você não se incomoda com ela e entende perfeitamente é um ato de caridade, e esse muro que a gente vai construindo ao longo da vida e vai crescendo com o tempo, ele tem um nome também, não é muro, o nome dele é amor.”

É possível perceber que, em dado momento de sua trajetória de vida, B passou por uma profunda mudança de valores, a espiritualidade foi fortalecida, ao mesmo tempo em que sua visão sobre o mundo do trabalho e sua preocupação com a carreira se modificaram. Em sua experiência de trabalho anterior, no Banco Nacional, e mesmo nos primeiros anos de atuação no Banco Público, B sempre demonstrava a preocupação com a remuneração, o aspecto financeiro tinha muito peso para ele, tanto que em algumas passagens ele demanda da influência de terceiros para alcançar melhor remuneração, a opção pelo Banco Público também não se deu de forma imediata, devido a sua preocupação financeira.

Em sua fase atual, apreendemos da fala que o elemento financeiro ficou em segundo plano, sendo preterido por outros itens como o autoconhecimento, a solidariedade com o próximo e o cuidado com a família, elemento que sempre esteve presente na vida de B, porém que foi potencializado aparentemente após os quarenta anos de idade, quando já voltava a ocupar uma posição gerencial no Banco público.

#### **4.6. Construção da Identidade, Família e Resumo da Carreira**

B alcançou a posição de Gerente de Negócios no Banco Público tendo se aposentado no ano de 2015, antes disso, muitas oportunidades de crescimento surgiram, no primeiro momento, quando o entrevistado buscou alternativas para melhorar seu posicionamento dentro do banco e obteve ajuda de pessoas, pois segundo ele, as redes de contato e as indicações são parte fundamental para o crescimento profissional.

“Procurei uma pessoa conhecida que tinha uma função alta no banco na época e pedi ajuda a ele, ele era o Gerente Operacional Financeiro, aqui do Rio de Janeiro, e eu procurei ele na diretoria da Senador Dantas e ele me fez a seguinte proposta: vem para cá, mas por pouco tempo só. Até a gente arrumar um jeito de comissionar você.”

A partir deste momento B percebe que precisaria sempre da ajuda de pessoas influentes para alcançar novas posições, mas uma fatalidade demonstraria que para ele o crescimento no Banco Público seria mais lento que no Banco Nacional.

“Então fui trabalhar na agencia do Banco Público da Primeiro de Março, indicado pelo Pimenta”. Você lembra de como eu comecei a trabalhar de caixa? Com indicação também. (...) desde que me conheço por gente no banco é assim não se dá um passo sem ter alguma coisa. (...) O Pimenta morreu na época eu morava no Catete. (...)Depois nunca mais tive apoio, tive de subir por minha conta.

B marca, portanto, uma divisão entre a fase inicial de sua carreira, quando contou com apoios importantes e, depois da morte de Pimenta, quando deixa de contar com esses apoios e tem de: “subir por minha conta”.

O ambiente bancário também proporcionou encontros que foram fundamentais para a construção da atual configuração familiar do entrevistado.

“A vida toda foi trabalhando e aos poucos surgiram novas demanda e pessoas que me influenciaram e mudaram minha vida, me lembro como se fosse hoje, no ano de 1989 trabalhava como caixa na agencia, na rua Primeiro de Março, quando passou uma garota na agencia, com uma saia curtinha, acompanhei ela com os olhos e comentei com um dos colegas o quanto ela era bonita, hoje ela ainda é minha esposa e temos uma filha.”

Alguns anos depois ele teve uma filha e, juntamente com a esposa e sua mãe, ainda viva e com a saúde frágil, formaram o novo núcleo familiar. Suas preocupações aumentaram também por causa dos problemas de saúde do bebê.

“Em termos de banco, tive de fazer opção entre crescimento ou cuidar da minha filha, da minha mulher e da minha mãe. Mamãe tinha uma doença grave, um Aneurisma no peito, daí eu tive que fazer opções, ou cuidar da minha família ou me dedicar exclusivamente ao banco, optei em dar um tempo no banco e ficar junto da família, minha mãe desencarnou comigo. (...) Nossa vida mudou depois do nascimento do bebê, ela teve problemas durante a infância e descobrimos era portadora de necessidades especiais, o que demandou muito amor e trabalho de nós dois.”

“Durante minha vida tive de abdicar de muitas oportunidades para poder ter tempo de cuidar de minha filinha e de minha esposa que se dedicava integralmente a ela, ganhei uma comissão de gerente na agencia

Gonçalves Dias, porém o horário seria muito apertado, mas consegui com meu amigo gerente da Quitanda fazer algumas adaptações nos horários que me proporcionaram a possibilidade de ficar mais perto de família.”

Sua preocupação com a família era tão importante que, mesmo quando surgiram oportunidades de crescimento profissional, o entrevistado ponderava qual seria o impacto na rotina familiar e se entendesse que isso não seria positivo ele decidia não ocupar a nova função. Os dois momentos descritos a seguir pontuam muito bem esta constatação, B poderia optar por assumir o cargo de Gerente Geral de Dependência, este cargo lhe proporcionaria aumento de salário e acréscimos de Bonificação, mas ele nunca optou por assumir este cargo, por pensar que de alguma forma as preocupações maiores poderiam modificar o equilíbrio de vida que ele havia alcançado.

“Mas assim como em outras oportunidades, sempre surgiam circunstâncias me dando opção. (...) Não teve uma oportunidade no banco em que eu não tive uma opção, sempre tive opções, e sempre fiz opções contrárias a todas elas.”

O fato de ser negro trouxe ao entrevistado uma oportunidade específica, um projeto onde o banco queria aumentar a diversidade no âmbito gerencial de suas agências e departamentos, dando oportunidades às minorias, negros e mulheres, para que viessem a ocupar novas posições. Contudo o tempo que era dedicado à família poderia sofrer alterações o que levou B a não aceitar a promoção.

“Eu participei de um projeto em 1995 chamado Novo Rosto, é um projeto muito conhecido no banco, eu fui umas das pessoas escolhidas a ser Gerente Geral do banco, ia iniciar os treinamentos, na época o Gerente Geral Élcio, ratificou aquela coisa toda. Nesse projeto novo rosto eu fui classificado para ser um novo gerente.

Ele nunca optou por ocupar a Gerência Geral, liderar grupos, crescer na hierarquia da empresa e ocupar posições de comando. Para o entrevistado as opções contrárias ao crescimento sempre eram motivadas pela preocupação com a família e pelo tempo que era demandado pelas necessidades deste grupo, em diversas outras oportunidades B não assumiu novos postos devido a sua priorização da família.

“Um dia eu estava trabalhando no posto onde hoje é agência Candelária, eu estava ali e um dia meu chefe me chamou, disse que havia surgido uma oportunidade e você está sendo indicado. Você tem que se apresentar na Superintendência e vai ganhar uma promoção, você vai para outra agência. Eu falei para ele que havia um problema, que estava com minhas férias marcadas e nessas férias, estava cheio de consultas da minha filha e também com a viagem marcada, ele me disse que o ideal era que eu assumisse logo, mas já que não dava, era para na volta imediatamente procurar a Superintendência para ir para lá. Quando eu voltei já tinha outro em meu lugar.”

Outras oportunidades surgiram, contudo B não as aproveitava por se preocupar que as novas demandas geradas pela promoção poderiam de alguma forma afetar sua rotina com a família. Muitos gerentes, quando ocupam a posição em que B se encontrava, buscam ascensão para ocuparem o cargo de gerentes de dependências, pois isso permite a eles obterem diversas bonificações diretamente proporcionais aos resultados das agências que comandam. Esta possibilidade se apresentou ao entrevistado, os programas de formação oferecidos a ele visavam formar gestores para que ocupassem o cargo de Gerente Geral ao término do programa de qualificação, contudo B não finalizava os processos, ou mesmo finalizando rejeitava a posição oferecida, sua percepção é que as atribuições do cargo de Gerente Geral influenciariam negativamente sua vida pessoal, não permitindo que desse a devida atenção a sua filha e a esposa.

Ele já havia alcançado a posição que desejava e suas âncoras de carreira estabilidade e segurança e estilo de vida estavam satisfeitas. Neste momento de vida, o entrevistado focava seus esforços em realizar atividades que promovessem sua permanência na posição que ocupava, ele não busca mais ascender profissionalmente, também procurava manter o ambiente de trabalho favorável para si, evitando conflitos com os superiores, B realizava tudo quanto era possível para que o risco de se colocar em uma posição incomoda fosse afastado (BARROS e LOPES, 2014).

“Em um outro projeto, ‘Os Novos Gestores’ me chamaram para ser Gerente Geral, era o primeiro passo para o futuro gerente geral do banco, era aqueles que o banco estava apostando. Nessa outra oportunidade

surgiu, mas sinceramente eu não me recordo mais o que aconteceu, não sei se foi uma opção mesmo não ir, me lembro que fiquei em casa no dia, não fui. Eu tinha medo de ser seduzido, se eu fosse eu ia ter que ficar naquilo para sempre, e eu abri mão do Novos Gestores.

Isso ocorreu porque quando eu me casei minha vida mudou, os meus conceitos passaram a ser outros “

A âncora de carreira estabilidade e segurança foi fundamental para a manutenção do entrevistado como funcionário da instituição pública. Quando, em alguns momentos, o trabalho demandava por atitudes e posicionamentos que não estavam alinhados com os valores de **B**, mesmo assim ele se submetia para não colocar em risco a estabilidade, pois sua preocupação maior sempre foi sua família e os impactos que suas decisões no trabalho, poderiam provocar na vida de seus dependentes. A fala a seguir resume bem esta percepção:

“Eu achei que seria uma boa oportunidade para cuidar da minha família, ter um plano de saúde, estabilidade no emprego. O que realmente aconteceu, eu nunca tive o sonho de ser funcionário do Banco Público, o que eu almejei foi a segurança. No momento em que eu me submeti ao banco e fiz algumas coisas que eram solicitadas e necessárias, foi justamente por isso, para conservar a minha situação no banco até me aposentar, por isso que assim que surgiu a oportunidade de aposentadoria eu saí fora, o que outras situações, de jeito nenhum.”

## 5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar a trajetória profissional de um gerente negro que atuou em um Banco Público, por mais de vinte anos, até o momento de sua aposentadoria. Com base no conceito de âncoras de carreiras tratamos dos diferentes momentos e dos principais marcos profissionais, buscando a partir das escolhas que foram tomadas pelo entrevistado, compreender quais as motivações e as âncoras de carreira que o levaram à posição alcançada no Banco Público.

O pesquisado apresenta, em sua trajetória profissional, a presença constante das âncoras de carreira estilo de vida e da âncora estabilidade e segurança. Suas decisões de mudança de empresa, assim como o modelo de ascensão profissional adotado pelo entrevistado, demonstram claramente estas âncoras comuns a profissionais que optam por atividades ligadas ao funcionalismo público (BARROS e LOPES, 2014).

A segurança e a estabilidade foram fundamentais no momento da escolha e manutenção do entrevistado como funcionário do Banco Público, amigos e mentores também o inspiraram a continuar a seguir em frente, juntamente com benefícios percebidos ao passar dos anos, que notadamente dariam segurança à sua família.

Quando, em alguns momentos, o trabalho demandava por atitudes e posicionamentos que não estavam alinhados com os valores pessoais de B, mesmo assim, ele se submetia para não colocar em risco a estabilidade, pois sua preocupação maior sempre foi sua família e os impactos que suas decisões no trabalho poderiam provocar na vida de seus dependentes.

Quanto às âncoras de carreira, não percebemos, ao longo do tempo, mudança nesse posicionamento, logo, as âncoras estilo de vida e estabilidade e segurança o acompanham durante todos os anos em que esteve empregado. A grande mudança, que tornou-se clara ao observarmos sua fala, ocorre no contexto imaterial. O aumento da espiritualidade e a busca pelo autoconhecimento são mais visíveis a partir da segunda metade de sua carreira, quando o passar dos anos o tornaram um profissional amadurecido no Banco Público.

Na fase da juventude B apresentava uma postura combativa, com atitudes ligadas à militância política e luta contra as injustiças que poderiam ter o levado a interrupção prematura de sua trajetória. Em sua fase adulta B não se

apresentou como combatente de causas políticas ou sociais, o próprio debate racial não emergiu com a relevância esperada em sua fala.

Durante a coleta e o tratamento das informações o fator racial se apresentou de forma tangencial. Na fala do entrevistado não se sobressaiu qualquer aspecto de preconceito racial sofrido, que poderia ter prejudicado, de alguma forma sua relação com o trabalho ou que provocasse algum tipo de percepção de exclusão. Este fato não é comum a todos os trabalhadores negros, pois, como abordamos nos tópicos introdutórios, aspectos raciais são fatos geradores de exclusão, dificuldades de ocupação de cargos de liderança e um elemento chave para a ocupação dos espaços, servindo como barreiras para o crescimento e a integração dos negros na sociedade (HASENBALG, 1979 apud GONÇALVES 2016).

Contudo, constatamos com a narrativa de B, que em sua vida, o fator racial até gerou oportunidades de ascensão dentro do Banco Público, possibilidades que foram abdicadas em nome da família, como no caso do projeto “Novo Rosto”, onde o Banco Público pretendia promover trabalhadores negros para cargos importantes dentro da instituição. Apesar de ter participado de todas as fases do processo, B não aceitou a promoção oferecida, no final do curso.

O fator familiar, sempre foi crucial para suas escolhas, ele considerava se cada passo seria uma boa oportunidade para cuidar da sua família, ter um plano de saúde, estabilidade no emprego, previsibilidade, o que demonstra que ele almejava segurança. O trabalho e o sucesso profissional para este indivíduo não estão ligados ao retorno financeiro ou a posição que ele alcançou, mas a possibilidade de se realizar emocionalmente e de cuidar de sua família.

A saúde foi uma preocupação constante na vida do estudado, nos primeiros momentos a saúde frágil de seus familiares e, finalmente, a sua própria saúde, de homem sexagenário, exposto a diversas preocupações, que geraram crises de saúde, fazendo com que desenvolvesse problemas de imunidade ligados ao estresse, tendo que tratar de infecções e problemas de pele, tudo gerado por uma forte depressão, provavelmente contraída devido as responsabilidades com o trabalho e com sua família

O entrevistado teve uma infância muito humilde, com enormes dificuldades, teve de contar com ajuda de inúmeros personagens, amigos e estimuladores, fatores educacionais, políticos e também aspectos espirituais formaram a personalidade e a visão de mundo do gestor estudado.

## Referências Bibliográficas

AURÉLIO. **Dicionário do Aurélio Online - Dicionário Português**. Disponível em: < <https://dicionariodoaurelio.com> >. Acesso em: 17 de maio de 2017.

BARROS E LOPES, Vanessa Andrade, Fernanda Tarabal. **CONSIDERAÇÕES SOBRE A PESQUISA EM HISTÓRIA DE VIDA**, páginas 41-63, (2014). In: Souza, Eloisio Moulin de. Metodologias e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional [recurso eletrônico]: uma abordagem teórico-conceitual / : EDUFES, 2014.

CLOSS, L. Q.; OLIVEIRA, S. R. História de Vida e Trajetórias Profissionais: Estudo com Executivos Brasileiros. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 19, n. 4, p. 525-543, 2015.

COSTA, L.V.; CHIUZI, R. M.; DUTRA, J.S. **Relação entre percepção de sucesso na carreira e comprometimento organizacional**: um estudo com professores do ensino superior de administração. *Revista de Administração da UNIMEP*. v.11, n.2, Maio/Agosto – 2013.

GONÇALVES, E. B. P.; ESPEJO, M. M. D. S. B.; ALTOÉ, S. M. L.; VOESE, S. B. Gestão da diversidade: um estudo de gênero e raça em grandes empresas brasileiras. **Enfoque Reflexão Contábil**, v. 35, n. 1, p. 95-112, 2016.

Instituto Ethos e Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2016**. Disponível em: < <https://publications.iadb.org/handle/11319/7606> >. Acesso em: 16 de abril. 2017.

LAGE, M. L. C.; PERDIGÃO, D. A.; PENA, F. G.; SILVA, M. A. F. Preconceito Maquiado: O Racismo no Mundo Fashionista e da Beleza. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 4, p. 47-62, 2016.

NKOMO, S.M.; COX JR., T. **Diversidade e identidade nas organizações**. In: CLEGG, S.R. et al. Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.

PAULI, Jandir et al. Modelos de carreira, inclinações profissionais e satisfação com a vida. **RACE, Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, Joaçaba: Ed. Unoesc, v. 16, n. 1, p. 305-326, jan./abr. 2017.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014.

SCHEIN, E. Career anchors revisited: implications for career development in the 21st century. **Academy of Management Executive**, v. 0, n. 0, p. 80-88, 1996.

SILVA, R. C.; TREVISAN, L. N.; VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Âncoras e valores sob diferentes perspectivas da gestão de carreira. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 18, n. 59, p. 145-162, 2016.

VASCONCELOS, K. A.; MERHI, D. Q.; GOULART, V. M.; SILVA, A. R. L. A geração y e suas âncoras de carreira. **GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 8, n. 2, p. 226-244, 2010.

XAVIER, Elton Dias; XAVIER, Solange Procópio. Políticas de ação afirmativa e relações raciais no brasil. **Desenvolvimento em questão volume 7 n. 14**, p.43-87, 2009.

XAVIER, Solange Procópio. Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Social, da Universidade Estadual de Montes Claros – Unimontes, 2006.