



Carlos Max Santos Cruz

**Carreiras corporativas de
executivos(as) negros(as):
narrativas sobre barreiras e
estratégias de progressão**

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos

Rio de Janeiro
Abril 2025



Carlos Max Santos Cruz

**Carreiras corporativas de
executivos(as) negros(as):
narrativas sobre barreiras e
estratégias de progressão**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Ana Heloísa da Costa Lemos
Orientadora
Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Alessandra de Sá Melo da Costa
Departamento de Administração – PUC-Rio

Prof. Jair Nascimento Santos
Departamento de Administração – UNEB

Rio de Janeiro, 24 de abril 2025

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e da orientadora.

Carlos Max Santos Cruz

Nascido na cidade do Rio de Janeiro em 1983, cursou administração na UFRJ (2005), com especialização em gerenciamento de projetos na FGV (2015) e MBA em Management na PUC-Rio (2023). Atualmente é professor do MBA em Gestão de Pessoas na UCP (IPETEC) e mentor de carreiras com foco em profissionais negros, tendo passado por funções gerenciais e executivas na área de recursos humanos nas indústrias de Energia, Óleo e Gás, Ciências da vida, além de ter participado da organização dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos pelo Comitê Rio 2016, Diretoria Executiva da ABRH-RJ e Diretoria do Camp Mangueira.

Ficha Catalográfica

Cruz, Carlos Max Santos

Carreiras corporativas de executivos(as) negros(as) : narrativas sobre barreiras e estratégias de progressão / Carlos Max Santos Cruz ; orientadora: Ana Heloísa da Costa Lemos. – 2025.

104 f.; il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2025.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Carreira. 3. Negros. 4. Organizações privadas. 5. Mercado de trabalho. 6. Grupos minorizados. I. Lemos, Ana Heloísa da Costa. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD:
658

*Dedico este trabalho à memória dos
meus pais Nelson da Silva Cruz e
Sidneya Santos de Jesus que quando
ainda em vida, sempre demonstraram o
valor da educação como forma de se
posicionar e ser reconhecido no mundo e
como forma de mobilidade social,
respeito e dignidade.*

Agradecimentos

Muitas são as pessoas às quais eu gostaria de agradecer o apoio, torcida e incentivo para iniciar e, principalmente, concluir esse mestrado profissional. Por isso, ao mencionar alguns nomes aqui, corro o sério risco de ser injusto, deixando alguma pessoa querida de fora.

No entanto, eu não poderia deixar de agradecer à minha orientadora que apostou na ideia e me apoiou na elaboração e condução dessa pesquisa visto que já durante as aulas da disciplina de metodologia a Profa. Ana Heloisa se mostrou aberta e engajada no tema de carreiras que a mim tocam profundamente, pessoal e profissionalmente.

Também gostaria de agradecer aos meus colegas de Mestrado e MBA que contribuíram na minha jornada acadêmica e profissional, enriquecendo os debates, seminários, apresentações e trabalhos. Da mesma forma, agradecer aos meus professores que foram a base de todo conhecimento adquirido para chegar a este ponto dessa verdadeira jornada do mestrado profissional.

Agradecer à minha família que me deu força e incentivo para fazer a diferença no mundo com os estudos, sendo eu a segunda geração a ter curso superior e a primeira a ter um título de mestre, o que é um feito incrível para uma família que, há apenas quatro gerações, teve ancestrais escravizados. Essa quebra de ciclo permitirá que as próximas gerações possam, como primeiro critério, escolher quais carreiras as farão felizes para viver, e não pelo critério das opções as quais darão retorno financeiro mais rápido para sobreviver.

Agradeço à minha mãe que, por 17 anos, conviveu comigo em vida. Esse tempo, apesar de breve, foi suficiente para me ensinar, pelo exemplo, lições práticas de honra, integridade, caridade, empatia, amor, respeito e resistência. Ela foi o combustível para me fazer chegar até aqui. Seu legado é o meu progresso, meu crescimento e a forma como eu trato as pessoas e a diferença faço na vida de quem eu me relaciono nessa jornada.

Por fim, agradeço a Deus por me sustentar nesses 42 anos de vida e me dar esperança desde os anos de 2000, quando perdi minha mãe, pai e avô. Eu tenho vivido contrariando as estatísticas e levando a vida confiando na sua provisão sempre em tempo. Nunca atrasado e nem adiantado. E por isso, eu sou muito grato.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001

Prólogo

A indignação de me sentir sempre sozinho no ambiente corporativo, somada ao incômodo de ter consciência de estar inserido em um sistema supostamente meritocrático, mas que define o acesso às oportunidades e aos recursos baseados fortemente na origem social, na leitura social de raça, além de características psicológicas e fenotípicas específicas, me faz pensar e agir na direção de tentar contribuir para mudar essa situação que tanto me deixa inconformado. Inconformismo esse experimentado ao longo do tempo, trabalhando e lidando com os agentes e tomadores de decisão que influenciam diretamente a progressão de carreira de seus semelhantes, em contraste patente com a quase inerte trajetória de carreiras de pessoas negras. Essa assimetria cria uma distorção profunda, criando barreiras à mobilidade social e, portanto, ao desenvolvimento econômico de famílias e gerações de pessoas negras às quais são destinadas poucas oportunidades, renda, escolaridade, entre outros elementos capazes de contribuir para sua mobilidade social. Adicionalmente, se observarmos sob os pontos de vista político, legislativo, educacional e fundiário, será possível perceber o problema da exclusão intencional da população negra por meio da criação de tecnologias materiais e simbólicas reproduzidas sistematicamente para a manutenção do privilégio e da concentração de renda, patrimônio e influência política. Nessa perspectiva, um caminho para gerar uma mudança decisiva no curso desse sistema de exclusão seria aumentar a proporção de profissionais negros e negras em posições de tomada de decisão. Essa linha de pensamento considera que, levando em conta as vivências da construção coletiva da população negra, a presença de pessoas negras ocupando posições de poder criaria equilíbrio de oportunidades, pois esses profissionais não enxergariam as outras pessoas negras com os estereótipos atribuídos por pessoas brancas, como violentas, indolentes, ineptas, incapazes, entre tantos outros adjetivos deletérios e depreciativos. Por fim, esse trabalho acadêmico não espera ser exaustivo e tampouco pretende limitar as abordagens pessoais dos entrevistados na direção de enumerar um pacote de soluções únicas que fundamentem a evolução da carreira de profissionais negros em cargos de gerências e executivos, mas pretende contribuir para uma reflexão crítica sobre os possíveis caminhos para uma melhor equidade de pessoas negras em espaços de decisão, em especial no ambiente corporativo privado. Os leitores desse trabalho terão elementos para repensar suas posições, papel e contribuição individual no debate sobre equidade e, objetivamente, tomar coragem para protagonizar mudanças necessárias para criar um legado de equidade e criação de valor nas organizações para gerações futuras.

Resumo

Cruz, Carlos Max Santos; Lemos, Ana Heloísa da Costa. **Carreiras corporativas de executivos(as): narrativas sobre barreiras e estratégias de progressão**; Rio de Janeiro, 2025. 104p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Este trabalho analisou a trajetória de carreira de profissionais negros(as) sob a perspectiva das barreiras e estratégias que esses profissionais viveram ao longo de suas vidas. A respeito dos desafios na carreira, cabe ressaltar que nosso país possui uma forte tradição escravocrata, sobretudo considerando que a escravidão foi o pilar do modelo econômico por quase quatro séculos. Esse contexto histórico foi o pano de fundo para buscar identificar as barreiras e estratégias na perspectiva dos entrevistados. A pesquisa analisou carreiras corporativas sob a lente da perspectiva bourdieusiana, que considerou o contexto social, os diferentes tipos de capital (econômico, cultural, simbólico) e a dinâmica de classe na análise das trajetórias profissionais. No contexto brasileiro, essa lente foi aplicada reconhecendo a forte relação entre raça e classe social. O referencial teórico incluiu também autores brasileiros como Almeida (2018), que abordou o racismo estrutural, e Bento (2022), destacando o pacto da branquitude e a perpetuação de desigualdades raciais. Jaime (2018) suplementa a lente teórica ao discutir as mudanças nas trajetórias de executivos negros e a evolução da gestão da diversidade. Para complementar, a análise das barreiras e estratégias contou com autores que tratam de diversidade e carreira, como Myres (2003) sobre o valor da diversidade e Wyatt & Silvester (2015), que discutiram conceitos como labirinto e a homofilia nas carreiras de minorias étnicas. Na sessão de metodologia, a pesquisa seguiu o formato qualitativo e analisou a trajetória de executivos negros(as) que atuam em organizações privadas. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas, como ferramenta de coleta de dados, e utilizado o método de análise temática para tratamento dos dados, o que possibilitou a identificação dos fatores críticos de sucesso da trajetória de carreira relacionados ao marcador racial, foco desse estudo. Por fim, respondemos à pergunta dessa pesquisa sobre quais são as barreiras e estratégias de superação delas

para o progresso de carreiras de profissionais negros(as). As principais barreiras identificadas foram: reconhecimento do marcador racial como fator na carreira; desvantagem histórica e impactos da falta de equidade; preconceito e discriminação direta e indireta; necessidade de provar competência constantemente. No que se refere às estratégias, os achados apontam para questões como autoestima, segurança psicológica, capacitação profissional, despertar de consciência racial e alianças estratégicas.

Palavras-chave

Carreira; Negros; Organizações Privadas; Mercado de trabalho; Grupos minorizados.

Abstract

Cruz, Carlos Max Santos; Lemos, Ana Heloísa da Costa (Advisor). **Corporate careers of executives: narratives about barriers and progression strategies**; Rio de Janeiro, 2025. 104p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

This work analyzed the career trajectory of Black professionals from the perspective of the barriers and strategies these professionals experienced throughout their lives. Regarding the challenges in their careers, it is worth noting that our country has a strong slave-owning tradition, especially considering that slavery was the pillar of the economic model for almost four centuries. This historical context was the backdrop for seeking to identify the barriers and strategies from the interviewees' perspective. The research analyzed corporate careers through the lens of the Bourdieusian perspective, which considered the social context, the different types of capital (economic, cultural, symbolic), and class dynamics in the analysis of professional trajectories. In the Brazilian context, this lens was applied recognizing the strong relationship between race and social class. The theoretical framework also included Brazilian authors such as Almeida (2018), who addressed structural racism, and Bento (2022), highlighting the whiteness pact and the perpetuation of racial inequalities. Jaime (2018) supplements the theoretical lens by discussing the changes in the trajectories of Black executives and the evolution of diversity management. To complement this, the analysis of barriers and strategies included authors who deal with diversity and career, such as Myres (2003) on the value of diversity and Wyatt & Silvester (2015), who discussed concepts such as the labyrinth and homophily in the careers of ethnic minorities. In the methodology section, the research followed a qualitative format and analyzed the trajectory of Black executives working in private organizations. Semi-structured interviews were conducted as a data collection tool, and the thematic analysis method was used for data treatment, which made it possible to identify the critical success factors of the career trajectory related to the racial marker, the focus of this study. Finally, we answered the research question about the barriers

and strategies to overcome them for the career advancement of Black professionals. The main barriers identified were: recognition of the racial marker as a factor in career; historical disadvantage and the impacts of the lack of equity; direct and indirect prejudice and discrimination; the need to constantly prove competence. Regarding the strategies, the findings point to issues such as self-esteem, psychological safety, professional development, the awakening of racial consciousness, and strategic alliances. This study analyzed the career trajectory of Black professionals from the perspective of the barriers and strategies these professionals experienced throughout their lives. Regarding career challenges, it is important to highlight that our country has a strong history of slavery, especially considering that slavery was the pillar of the economic model for almost four centuries. This historical context was the backdrop for identifying the barriers and strategies from the interviewees' perspectives. The research analyzed corporate careers through the lens of the Bourdieusian perspective, which considered the social context, the different types of capital (economic, cultural, symbolic), and class dynamics in the analysis of professional trajectories. In the Brazilian context, this lens was applied recognizing the strong relationship between race and social class. The theoretical framework also included Brazilian authors such as Almeida (2018), who addressed structural racism, and Bento (2022), highlighting the whiteness pact and the perpetuation of racial inequalities. Jaime (2018) supplements the theoretical lens by discussing the changes in the trajectories of Black executives and the evolution of diversity management. To complement this, the analysis of barriers and strategies included authors who deal with diversity and career, such as Myres (2003) on the value of diversity and Wyatt & Silvester (2015), who discussed concepts such as the labyrinth and homophily in the careers of ethnic minorities. In the methodology section, the research followed a qualitative format and analyzed the trajectory of Black executives working in private organizations. Semi-structured interviews were conducted as a data collection tool, and the thematic analysis method was used for data treatment, which enabled the identification of critical success factors in the career journey related to the racial marker, the focus of this study. Finally, we answered the research question about the barriers and strategies to overcome them for the career advancement of Black professionals. The main barriers

identified were recognition of the racial marker as a factor in career progression; historical disadvantage and impacts of the lack of equity; direct and indirect prejudice and discrimination; and the constant need to prove competence. Regarding strategies, the findings point to issues such as self-esteem, psychological safety, professional training, the awakening of racial consciousness, and strategic alliances.

Keywords

Career; Black people; Private Organizations; Job Market; Minoritized Groups;

Sumário

1. Introdução.....	14
1.1. Contextualizando o problema de pesquisa	14
1.2. Objetivo principal do estudo.....	18
1.3. Objetivos intermediários do estudo.....	18
1.4. Justificativa e foco do estudo.....	18
1.5. Delimitação e escopo da pesquisa.....	20
2. Referencial Teórico.....	25
2.1. Conceituando discriminação racial.....	25
2.2. Discriminação racial no Brasil, em perspectiva histórica.....	30
2.2.1. Período Colonial (1500-1822).....	31
2.2.2. Período Imperial (1822-1889).....	32
2.2.3. Período Republicano (1889-presente).....	34
2.3. Abordagens conceituais de carreiras.....	36
2.4. Trajetórias profissionais de pessoas negras.....	44
3. Metodologia de pesquisa.....	50
3.1. Pressupostos epistemológicos e método de pesquisa.....	50
3.2. Coleta de dados.....	54
3.3. Análise dos dados.....	56
3.4. Limitações do método.....	58
4. Apresentação e discussão dos resultados.....	60
4.1. Perfil dos entrevistados.....	60
4.1.1. Trajetória de vida e carreira da primeira geração.....	60
4.1.1.1. T'Chaka.....	60
4.1.1.2. N'jadaka.....	63
4.1.2. Trajetória de vida e carreira da segunda geração.....	66
4.1.2.1. Nakia.....	66
4.1.2.2. Okoye.....	69
4.2. Apresentação dos resultados.....	72

4.2.1.	As barreiras enfrentadas	72
4.2.2.	As estratégias criadas	78
4.2.3.	Mapa das barreiras e estratégias	84
4.3.	Discussão dos resultados	85
5.	Considerações Finais	91
6.	Referências Bibliográficas	94

1. Introdução

1.1. Contextualizando o problema de pesquisa

Estudo recente da consultoria de gestão McKinsey (2018) aponta que, quanto maior a proporção de talentos diversos no grupo de executivos das organizações, mais provável será que elas atinjam patamares superiores de lucratividade (Ebit – Lucro antes de juros e impostos). Especificamente no que se refere às diversidades étnica e cultural, ao olharmos numa perspectiva de evolução dos dados, em 2014 o estudo indicava 35% a mais de chance de as empresas atingirem lucros superior à mediana da indústria. E, na edição de 2017, esse número era de 33% a mais. Porém, apesar dessas projeções, as empresas têm andado na direção contrária ao aumento da diversidade de sua força de trabalho. Pesquisa feita pelo Núcleo de Estudos Raciais do Insper (2023) mostra, ao se analisar os dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) das companhias participantes da Bolsa que, em 2017, somavam 175 grupos empresariais empregando mais de 1,4 milhão de pessoas, sendo que o grupo de autodeclarados negros(as), em cargos de liderança, era de apenas 10%. O resultado aponta que quanto mais se cresce na hierarquia das organizações, menor a proporção de profissionais negros.

Se colocarmos em perspectiva o fato de que vivemos em um mundo globalizado onde as empresas expandem seus negócios para além das fronteiras nacionais, se instalando em diferentes países, isso demandará profissionais que saibam lidar com adaptação a novos contextos interculturais e com diversidade de pensamentos e costumes (Myres, 2003). Por fim, nota-se que há uma lacuna no entendimento do fato de os acionistas buscarem maximizar seus lucros, porém sem buscar diversidade na composição do grupo de executivos, conforme apontado por McKinsey (2018).

A menção à pesquisa de uma instituição privada, globalmente conceituada e independente, como a McKinsey, é importante para legitimar e conferir relevância aos dados para os tomadores de decisão nas organizações. Mas, os dados da pesquisa não são suficientes para

compreensão do contexto como um todo, bem como não são dados oficiais do governo. Por isso, é importante trazer para a contextualização os dados do IBGE, que, em sua Pnad Contínua, informa que, em 2022, a população de autodeclarados pretos e pardos (negros) totalizava 56,2% da população brasileira. Porém, o mesmo Instituto, na pesquisa "Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil" do IBGE (2022) aponta que negros representam 75% dos 10% mais pobres. Portanto, há um descolamento entre a proporção de negros no país e sua distribuição pelas faixas de renda. Há três vezes mais negros entre os 10% com menores rendimentos per capita no Brasil, em comparação aos brancos nessa mesma faixa de renda. Sendo o contrário verdadeiro, observa-se na outra ponta da distribuição dos 10% com maiores rendas, apenas 28% são negros. Nessa mesma pesquisa, esse desequilíbrio também é retratado na informação de que 29,5% dos cargos gerenciais são ocupados por pessoas pretas, enquanto a proporção de pessoas brancas ocupantes de cargos gerenciais chega a 69%.

Ampliando um pouco mais o olhar sobre a questão da progressão de carreiras de executivos negros é importante não perder de vista o caráter histórico do desequilíbrio entre brancos e pobres quando olhamos para os dados compilados pelo Dieese de 2019 a 2023. A entidade revela que a taxa de desocupação dos negros foi consistentemente maior do que as dos demais trabalhadores, nos últimos 5 anos. Apesar de representarem 56,1% da população em idade de trabalhar os negros correspondem a mais da metade dos desocupados (65,1%). Portanto, dar sequência a uma carreira coesa e com o mínimo de lacunas de tempo possível, é comparativamente mais desafiador para a população negra do que para outros grupos. Ainda nesse estudo, ao se considerar o grupo de empreendedores, a proporção de negros empregadores também é menor: 1,8% das mulheres negras eram donas de negócios que empregavam funcionários, enquanto entre as não negras, o percentual foi de 4,3%. Entre os homens negros, o percentual ficava em 3,6%; entre os não negros, a proporção foi de 7%.

Quando o tema é a baixa qualidade do vínculo de trabalho, em que se analisa a proporção do recorte racial em atividade informal, nota-se um quadro mais dramático, com uma proporção de negros na informalidade de 46% contra 34% de brancos. Assim, superar a barreira da informalidade para a formalidade, como parte da jornada para ascensão profissional para emprego de qualidade, se configura como mais um agravante na jornada de carreira para profissionais negros do que outros grupos sociais. Esse entendimento é corroborado pelo estudo “Mobilidade Ocupacional e Raça: Origens, Destinos e Riscos dos Afro-Brasileiros entre 1991 e 1996” (1996), de Alexandre Pinto e Marcelo Neri, que analisou a mobilidade social conforme o marcador racial entre três grupos categóricos básicos. O primeiro, formado pelos empregadores, o segundo, de empregados com carteira assinada (setor privado) e empregados do setor público; o terceiro grupo, formado pelos conta própria, não remunerado e empregados sem carteira assinada. O estudo revela que a mobilidade ocupacional da população negra para níveis mais altos e com vínculos menos precários é menor quando comparada à dos brancos. Foi inferido também que a tendência relativa dos negros nem sempre é de ascender, aumentando as disparidades raciais observadas no mercado de trabalho, aumentando as barreiras para ascensão profissional desse grupo em pesquisa comparado a outros. Esses dados demonstram a iniquidade e desequilíbrio de pessoas negras em relação a pessoas não negras para chegarem a posições de liderança, que persiste. Logo, nota-se a relevância de haver uma abordagem de estudo de carreira que considere não apenas a classe social, mas principalmente a raça/cor, visto que este é um marcador presente consistentemente em todos os indicadores de pesquisa que apontam o grupo de trabalhadores com maior vulnerabilidade, grupo esse que é numérica e economicamente significativo na sociedade brasileira. Cabe ressaltar o fato de que há poucos dados e referências sobre a condição do mercado de trabalho para profissionais negros nas décadas de 70, 80 e 90.

Quanto ao interesse e à realização de pesquisas sobre o tema da inclusão de profissionais negros no mercado de trabalho, ambos crescem,

apenas, a partir do início dos anos 2000. Esse fato cria uma condição importante de diferenciação de “antes” e “depois” da produção e disseminação de conhecimento sobre carreiras de profissionais negros, visto que há gerações de profissionais que tiveram pouco ou nenhum acesso a referência e conhecimento sobre as barreiras vividas na prática, de maneira que isso limitava a elaboração de suas estratégias de progresso. Em contraste, as gerações mais jovens de profissionais negros já podem minimamente enxergar os seus iguais em posições de liderança e têm acesso a informações e conhecimento mais acessíveis com o advento das tecnologias de informação e da internet (Coelho Junior; Hein, 2021).

Do ponto de vista acadêmico, no campo das ciências sociais, embora o tema da diversidade organizacional tenha ganhado relevância desde o início do século XXI e que existam alguns estudos sobre o tema (Coelho Junior; Hein, 2021), são poucas as pesquisas que tratam da temática abordada nessa dissertação: desafios de progressão de carreiras enfrentados por profissionais negros para ascender a posições de liderança.

Desde o seminal trabalho de Fleury (2000), no campo da Administração, são mais de 20 anos com reduzida produção acadêmica com foco no marcador racial. Aditivamente, notam-se apenas 3,9% de artigos publicados sobre o tema em revistas classificadas pelo Qualis Capes na categoria “A” nas disciplinas das ciências sociais, no período de 2014 a 2018 (Barreto et al., 2018). Já Fraga et al. (2022), por meio de uma análise das contribuições acadêmicas brasileiras de 2001 a 2019 sobre diversidade na gestão, catalogaram 142 artigos publicados, sendo 33 somente em 2019, representando 23,23% do total de publicações durante o período analisado. Entre as principais descobertas, os autores destacam os desafios na definição do conceito de diversidade e observam que os artigos identificados versam sobre diferentes dimensões da diversidade, incluindo gênero, raça e deficiência, isoladamente, negligenciando o contexto social e o impacto da questão racial no enfrentamento das barreiras para ascensão profissional. Rosa (2014), por sua vez, afirma que essa lacuna permanece em aberto,

enquanto Oliveira et al. (2018) afirmam que, apesar de mais de um século de discussão sobre questões ligadas à temática da raça nas ciências sociais brasileiras, os estudos de gestão ignoram amplamente o tópico. Ferreira (2006) identifica o aspecto racial como uma omissão significativa na pesquisa brasileira sobre gestão da diversidade. É importante destacar que, apesar da relevância do tema, a questão racial tem recebido pouca atenção no campo da Administração, no Brasil, em contraste com sua presença histórica nas ciências sociais (Jaime et al., 2018).

Diante desse quadro, essa pesquisa tem o propósito de contribuir para o preenchimento desse espaço no campo da Administração relacionado ao marcador racial na trajetória de carreira de executivos negros, cujos objetivos serão detalhados nas sessões seguintes.

1.2. Objetivo principal do estudo

Este estudo tem como objetivo evidenciar as trajetórias de carreiras de profissionais negros(as) ocupantes de funções gerenciais e/ou executivas em organizações privadas identificando os obstáculos enfrentados e as estratégias de superação adotadas nesse percurso.

1.3. Objetivos intermediários do estudo

1.3.1. Analisar as barreiras ao crescimento profissional de profissionais negros e negras.

1.3.2. Analisar as estratégias adotadas por esses(as) profissionais para a superação das referidas barreiras.

1.4. Justificativa e foco do estudo

O estudo do Instituto Ethos (2023) sobre as 1.100 maiores empresas brasileiras revela um cenário preocupante quanto à representatividade de pessoas negras em cargos de liderança. Apesar do crescente reconhecimento

da importância da diversidade, as ações afirmativas para a inclusão desse grupo ainda são limitadas e concentradas em níveis hierárquicos inferiores. O estudo evidencia um afinamento racial, no qual a presença de negros diminui significativamente à medida que se ascende na hierarquia corporativa. A pesquisa classificou as lideranças em três categorias: alta liderança (conselho e executivos), média liderança (gerentes, chefias, coordenações e supervisão) e cargos de entrada (profissionais, trainees e estagiários). Ao analisarmos apenas as classificações de liderança mais sênior, observamos que a proporção de negros diminui progressivamente: gerência (26%), diretoria (13%) e conselho (6%). Ao desagregar os dados por gênero e raça, percebemos que mulheres brancas ocupam, proporcionalmente, em média, 10% pontos percentuais a mais cargos de liderança em comparação com homens e mulheres negros juntos. Esse dado evidencia que o racismo, mais do que o gênero, atua como uma barreira significativa para a ascensão profissional. No entanto, o gênero também desempenha um papel relevante, pois mulheres negras apresentam uma participação média de apenas 5% nas posições de liderança, enquanto homens negros participam com 10%. Em resumo, o perfil dominante nas camadas de liderança nas organizações continua sendo o de homem branco, heterossexual, provavelmente cis, sem deficiência, com 45 anos ou mais, curso superior e/ou pós-graduação e/ou mestrado e pelo menos sete anos de empresa. Esse cenário demonstra a necessidade de ações mais efetivas para promover a diversidade racial e a equidade nas organizações. A pesquisa aponta que apenas 21,1% das empresas possuem ações e metas específicas para a inclusão de pessoas negras, em contraste com 51,6% para mulheres. Essa disparidade se acentua ainda mais quando se considera a interseccionalidade: apenas 7,4% das empresas possuem ações direcionadas a mulheres negras. A falta de políticas de inclusão que considerem a interseccionalidade de raça e gênero demonstra a persistência de um modelo de liderança predominantemente masculino e branco. As empresas justificam a sub-representação de negros em cargos de liderança pela falta de programas de liderança, políticas de inclusão e

qualificação profissional. No entanto, a repetição dessa justificativa em diferentes edições do estudo indica a necessidade de ações mais concretas e eficazes para promover a diversidade racial.

Em síntese, o estudo do Instituto Ethos evidencia a persistência de barreiras estruturais que impedem a ascensão de profissionais negros em cargos de liderança nas maiores empresas brasileiras. A falta de políticas de inclusão robustas e a persistência de um modelo de liderança homogêneo exigem ações prementes por parte das empresas para promover a diversidade racial e a equidade. É fundamental que as organizações desenvolvam programas de desenvolvimento de lideranças negras, promovam a inclusão em todos os níveis hierárquicos e criem um ambiente de trabalho mais inclusivo e equitativo. Diante do crescente interesse por práticas mais responsáveis, as empresas têm sido pressionadas a adotar medidas de diversidade, equidade e inclusão. No entanto, é fundamental que essas iniciativas transcendam ações superficiais ou pontuais, como o “tokenismo”. A obra de Parmar et al. (2004) enfatiza a importância de considerar os interesses de todas as partes interessadas para alcançar o sucesso empresarial a longo prazo. Alves (2023) complementa essa perspectiva ao apresentar a evolução da responsabilidade social corporativa ao longo do tempo. Considerando as raízes históricas das desigualdades raciais no Brasil, este estudo buscou identificar e analisar as barreiras encontradas por executivos negros em suas carreiras, e as estratégias utilizadas por eles para superar essas barreiras. A partir dessa análise pretende-se contribuir para o debate sobre a gestão da diversidade nas organizações, evidenciando a necessidade de ações mais profundas e efetivas, capazes de diminuir as assimetrias de representatividade nesses contextos.

1.5. Delimitação e escopo da pesquisa

Este trabalho focará no perfil de gerentes e executivos de empresas privadas brasileiras ou estrangeiras com filiais no Brasil, bem como em CEOs

de empreendimentos de alto potencial de crescimento. A pesquisa segmentará os profissionais em duas gerações por entender que há alguns marcadores históricos importantes, ocorridos no início dos anos 2000, que abriram o debate público sobre o recorte de raça no mercado de trabalho e potencializaram as discussões de equidade dentro das organizações. O primeiro marco foi criação em 1998 do Instituto Ethos por um grupo de empresários e executivos da iniciativa privada, cujo objetivo é disseminar conhecimento, troca de experiências e desenvolvimento de ferramentas para auxiliar as empresas a analisarem suas práticas de gestão e aprofundar seu compromisso com a responsabilidade social e o desenvolvimento sustentável, dentro os quais está a equidade racial, em que se pode observar a publicação do Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas do Instituto Ethos no ano de 2001. O Instituto é uma das poucas organizações privadas da sociedade civil no início dos anos 2000 a produzir um documento em que expõem o desequilíbrio da raça negra em cargos de liderança no mercado de trabalho.

O segundo marco foi criação, em 2003, de um órgão oficial de governo que passaria a tratar institucionalmente dos temas de equidade racial. A Secretaria Executiva de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), a qual teria o objetivo de desenvolver políticas públicas para garantir os direitos de grupos e indivíduos discriminados, tais como elaborar leis e programas para promover a igualdade racial, criar políticas para incluir negros em universidades e empregos, realizar campanhas de conscientização sobre a discriminação racial. Um exemplo de programa de promoção da equidade no mercado de trabalho foi o Programa Pró-Equidade de Gênero e Raça, que concedia um Selo Pró-Equidade de Gênero e Raça, criado em 2005. Esse programa foi uma parceria entre a Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres (SPM), a Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR), ONU Mulheres e Organização Internacional do Trabalho (OIT). O objetivo do Programa é disseminar novas concepções na gestão de pessoas e na cultura organizacional para atingir a igualdade de condições entre

mulheres e homens no mundo do trabalho, considerando ainda as desigualdades de raça e etnia. Desse Programa participam organizações de médio e grande porte, públicas e privadas. O Programa procura provocar uma mudança de paradigma na concepção de gênero e raça no mercado de trabalho, oferecendo às organizações a possibilidade de reconhecimento público da adesão às práticas de equidade de gênero e raça.

O terceiro marco foi o Estatuto da Igualdade Racial em 2010. A Lei no 12.288/10, de autoria do Senador Paulo Paim, instituiu o Estatuto da Igualdade Racial, cujo objetivo é combater a discriminação racial e as desigualdades raciais que atingem os afro-brasileiros, incluindo a dimensão racial nas políticas públicas desenvolvidas pelo Estado e impedir distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada em raça, cor, descendência ou origem nacional ou étnica que tenha por objeto anular ou restringir o reconhecimento, gozo, ou exercício, em igualdade de condições, de direitos humanos e liberdades fundamentais.

O quarto marco foi a Lei no 12.711/2012 de Cotas para o Ensino Superior, que reserva 50% das vagas em universidades e institutos federais de educação para alunos que concluíram o Ensino Médio em escolas públicas. Parte dessas vagas é destinada a alunos de baixa renda, pretos, pardos, indígenas, quilombolas e pessoas com deficiência.

Com essa datação histórica, é possível distinguir duas gerações de profissionais negros: a primeira geração que desenvolveu suas carreiras para posições gerenciais ou executivas antes dos marcos históricos mencionados, isto é antes de 2010. A segunda, assumiu posições gerenciais depois de 2010.

A respeito da data de corte 2010 foi considerado que, apesar da existência da Lei Caó nº 7716/1989, que punia pela lei e tipificava o crime de racismo, este trabalho não abordará aspectos criminais ou de punição. A pesquisa abordará aspectos de percepção do tema no âmbito profissional, organizacional. Outro ponto é que, apesar de uma organização da sociedade civil (Instituto Ethos em 1998) e uma secretaria de governo (SEPPIR em 2003), terem incentivado o debate no mercado de trabalho e nas organizações, há

outro peso quando o Estado estabelece uma regulamentação com força de lei sobre equidade. Daí a escolha 2010, ano da criação do estatuto da igualdade racial, por ser o reconhecimento formal do Estado brasileiro em forma regulação e legislação do tema de equidade.

O recorte anterior a 2010 nos oferece um contexto de um ambiente corporativo com pouca legislação, regulação, políticas e programas de inclusão racial, sem pressão significativa de movimentos sociais por diversidade e sem um debate público e institucionalizado na sociedade sobre equidade racial nas diversas esferas da sociedade, em especial no mercado do trabalho. Essa situação foi vivida pela primeira geração, que atuou em um mercado de trabalho com pouca sensibilização para temas de diversidade, já a segunda geração foi moldada por um cenário em que a equidade racial passou a ser uma pauta crescente na estratégia das organizações, fomentada pela mobilização da sociedade civil e reconhecimento da relevância institucional pelos governos. Assim, a segunda geração é formada por profissionais que desenvolveram suas carreiras e assumiram posições gerenciais ou executivas depois dos marcos históricos e sociais mencionados.

Esse enquadramento nos permitirá avaliar um grupo afetado, ao menos em parte, pela implementação de programas de trainee para negros e pelo desenvolvimento de culturas organizacionais mais diversas. Ademais, o estudo se concentrará em profissionais autodeclarados negros (pretos ou pardos), conforme a classificação do IBGE. Não houve restrição de região geográfica, considerando a crescente adoção do teletrabalho, sobretudo após a pandemia de COVID-19 de 2020. O objetivo é compreender as barreiras e estratégias vivenciadas por esses profissionais, com o intuito de analisar se o marcador racial pode ter influenciado sua ascensão aos espaços de poder nas organizações.

Foram excluídos do escopo da pesquisa profissionais de empresas públicas, de pequenas e médias empresas privadas, trainees e aqueles que atuam em cargos abaixo do nível gerencial. Além disso, as interseccionalidades entre gênero, raça e classe não foram aprofundadas

neste estudo, com vistas a isolar o impacto do marcador racial na trajetória profissional dos participantes. Essa escolha se justifica pela relevância histórica da raça como fator de hierarquização social no Brasil.

2. Referencial Teórico

2.1. Conceituando discriminação racial

No Dicionário de Relações Étnicas e Raciais, Cashmore (2000) afirma que discriminação racial se refere a algo mais do que pensar de maneira desfavorável sobre certos grupos ou nutrir crenças negativas a seu respeito. A discriminação racial, se traduz em colocar essas crenças em ação, isto é, evidenciamos o racismo em ação. A discriminação racial é o ápice do preconceito, traduzindo-se em práticas concretas que restringem o acesso de grupos racializados aos recursos e às oportunidades. Essa negação, tanto material quanto simbólica, não se limita a privar indivíduos de bens, mas também molda as estruturas sociais de forma a perpetuar desigualdades. Ao negar o acesso a bens materiais e simbólicos, a discriminação cria um ambiente que valida os estereótipos negativos sobre os quais se fundamenta, perpetuando assim crenças racistas. No Brasil a discriminação racial ganha contornos sutis ou não tão explícitos como descrito no dicionário, por intermédio da divulgação da ideia de que vivemos em uma democracia racial. Nesse sentido a obra de Gilberto Freyre (1933) foi o principal promotor do conceito de democracia racial. Para ele a desigualdade social entre negros e brancos na sociedade brasileira é consequência de diferenças de classe, apenas, e não de discriminação racial.

No lado oposto, a contribuição acadêmica de Florestan Fernandes e Roger Bastide foram basilares para a compreensão do entendimento sobre a discriminação racial. Na obra *“Branco e Negro em São Paulo”* (2008) os autores destacam a intersecção entre raça e classe social na construção das desigualdades sociais no Brasil. Eles argumentam que a discriminação racial está combinada com a desigualdade de classes. E, desde no início do século XIX, já desconstruíam a ideia de uma sociedade racialmente harmônica, marcada pela miscigenação, ressaltando as profundas desigualdades sociais e raciais, com o negro ocupando, em sua maioria, os estratos sociais mais baixos. Sobre essa condição os autores afirmam:

“O preto é bem aceito como porteiro, moço de recados, guarda-livros, caixa, mas não pode pretender elevar-se acima do posto de subchefe de seção; contam-se nos dedos os que se tornaram chefes de departamento” (Bastide; Fernandes, 2008, p. 179).

Complementarmente:

“As posições ‘altas’ ou ‘intermediárias’ estavam fora de cogitação, pois a elas só podiam concorrer os elementos das camadas dominantes e os estrangeiros ou descendentes de estrangeiros em ascensão [...] tidos como mais aptos, competentes e produtivos”, (2008, pp. 164-5).

E concluem:

“Nessas décadas, os negros não conseguiram alcançar “posições estratégicas na estrutura ocupacional da cidade” (Bastide, Fernandes, 2008, p.165).

Alternativamente, outros autores nos oferecem visões diferentes sobre discriminação racial. Munanga (2017) aponta que a discriminação racial é um crime perfeito, pois apesar da negação de se assumir racista, seus efeitos são reais e evidentes com repercussões espaciais do racismo o qual não se assume como determinante das profundas desigualdades sociais presentes no país.

Complementarmente, em função da popularização, por intermédio das redes sociais da obra “Racismo Estrutural” (2018), de Silvio Almeida, salienta-se que se faz pertinente buscar uma compreensão mais detida desse fenômeno que nos atravessa como sociedade. O autor parte do princípio de que o racismo é sempre estrutural, ou seja, integra a organização econômica e política da sociedade de forma inescapável. Para Almeida (2018), o racismo é a manifestação “normal” de uma sociedade, e não um fenômeno patológico ou que expressa algum tipo de anormalidade. O racismo, afirma, fornece o sentido, a lógica e a tecnologia para a reprodução das formas de desigualdade e violência que moldam a vida social contemporânea. O racismo é estrutural pois, segundo o autor, está sempre presente nas relações sociais:

“O racismo é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção. O racismo é parte de um processo social que ocorre pelas costas dos indivíduos e lhes parece legado pela tradição” (Almeida, 2018, p. 41).

Ainda nessa mesma obra, a correlação entre racismo e economia também podem ser observadas, o que robustece o entendimento entre causa e efeito dessas duas dimensões da vida e do pensamento social. A esse respeito, o autor pontua:

“O racismo não é um resto da escravidão, até mesmo porque não há oposição entre modernidade/capitalismo e escravidão. A escravidão e o racismo são elementos constitutivos tanto da modernidade, quanto do capitalismo, de tal modo que não há como desassociar um do outro. O racismo, de acordo com esta posição, é uma manifestação das estruturas do capitalismo, que foram forjadas pela escravidão. Isso significa dizer que a desigualdade racial é um elemento constitutivo das relações mercantis e de classe, de tal sorte que a modernização da economia e até seu desenvolvimento podem representar momentos de adaptação dos parâmetros raciais a novas etapas da acumulação capitalista. Em suma: para se renovar, o capitalismo precisa muitas vezes renovar o racismo, como, por exemplo, substituir o racismo oficial e a segregação legalizada pela indiferença diante da igualdade racial sob o manto da democracia.” (Almeida, 2018, p. 112-113).

Concluindo a argumentação, o autor acredita que o desenvolvimento econômico no Brasil só será viável na medida que os efeitos do racismo forem mitigados. Para ele, utilizando a própria lógica desenvolvimentista, onde historicamente esse fenômeno se dá pelo encontro da contingência com o planejamento ou, em outras palavras, a oferta em consonância com a demanda, uma nação que tem uma parcela significativa de pessoas social e economicamente vulneráveis não seria capaz de formar uma massa crítica de consumo e investimento. parcela da população que majoritariamente forma esse grupo de vulneráveis e, portanto, excluídos do mercado consumidor é a população negra. As profundas desigualdades sociais inviabilizam a consolidação de uma classe média consumidora, o que limita a expansão de capital das empresas e, portanto, trabalho e renda e impostos. (Almeida, 2018).

Adicionalmente, se faz importante ter em conta a lente teórica que toca no tema da interseccionalidade visto que a discriminação racial também tem mais camadas que se interrelacionam de outros tipos de discriminação como a de gênero, conforme Collins (2002), que nos oferece uma reflexão sobre a interseção de sistemas de opressão que se baseiam em identidades de gênero, raça, classe e sexualidade. A autora busca entender como a interdependência das relações de poder nessas dimensões contribui para estruturar as vivências das mulheres em geral e, de maneira específica, das mulheres negras. Collins recupera a literatura que trata do trabalho das mulheres negras no sistema colonial escravista, evidenciando a exploração econômica e a natureza física e intelectualmente prejudicial desse trabalho além de observar a participação das mulheres negras em ocupações como o trabalho doméstico e em profissões de menor prestígio e remuneração, a exemplo de auxiliares de enfermagem e vendedoras em redes de fast-food. Adicionalmente, a autora destaca o trabalho não remunerado que essas mulheres realizam no âmbito familiar, beneficiando seus parceiros e até mesmo políticas sociais implementadas pelo Estado. Em comparação com outros grupos sociais, as mulheres negras têm uma presença histórica mais significativa em trabalhos economicamente exploradores e desgastantes. Collins (2002) também explora o dilema enfrentado pelas raras mulheres negras que alcançam mobilidade social e chegam a posições gerenciais nos setores público ou privado. Esse dilema envolve não apenas o isolamento que sofrem em seus locais de trabalho, mas também a dificuldade em encontrar parceiros conjugais, especialmente homens negros, devido à menor presença masculina negra nesse estrato de classe e à internalização de ideologias racistas que desvalorizam a mulher negra bem-sucedida.

Em suma, a abordagem de Patricia Hill Collins demonstra como a interligação entre gênero, raça e classe coloca as mulheres negras em posições de subalternidade no mercado de trabalho, ao mesmo tempo em que lhes atribui papéis cruciais e muitas vezes não reconhecidos ou não remunerados na vida familiar e comunitária. Seu trabalho revela a

complexidade das opressões que as mulheres negras enfrentam, que não podem ser compreendidas através da análise isolada de cada categoria social.

Outra autora que nos fornece uma lente teórica relevante para essa perspectiva da interseccionalidade de Bell Hooks. Hooks (2019), argumenta que as mulheres nos Estados Unidos têm consciência de que seu status social difere significativamente do status das mulheres negras e não brancas. Essa percepção, internalizada desde a infância, através da constante visualização da própria imagem (mulheres brancas vendo representações de mulheres brancas) na televisão e em revistas, enquanto mulheres negras permanecem invisíveis ou marginalizadas. Hooks debate a relutância das pensadoras feministas brancas em reconhecer e centralizar a importância da raça em suas análises das desigualdades de gênero. Essa falta de reconhecimento da dimensão racial nas discussões feministas perpetua a invisibilidade das experiências específicas das mulheres negras e impede a construção de uma discussão inclusiva e eficaz na promoção de equidade de gênero e raça.

Suplementarmente Kergoat (2010), introduz à discussão de interseccionalidade. O primeiro a consubstancialidade o qual enfatiza que relações sociais de classe, raça e gênero são substanciais e intrinsecamente ligadas. Kergoat utiliza a metáfora de um "nó que não pode ser desatado no nível das práticas sociais, mas apenas na perspectiva da análise sociológica". Isso significa que, na vida cotidiana, essas relações de poder operam de forma inseparável, moldando as experiências dos indivíduos de maneira simultânea e interdependente. Não se trata de uma simples soma de opressões, mas sim de uma fusão constitutiva dessas dimensões. Em outras palavras, a experiência de gênero de uma pessoa negra de classe baixa não é meramente a adição de gênero, raça e classe, mas uma experiência singular e moldada pela imbricação dessas categorias em um nível fundamental. O segundo conceito é o de coextensibilidade, que destaca a natureza dinâmica e de mútua influência dessas relações sociais. A autora pondera que, ao se desenvolverem, as relações de classe, raça e gênero se reproduzem e se coproduzem. Isso quer dizer que essas relações não apenas coexistem, mas

também se moldam e se reforçam reciprocamente ao longo do tempo. Cada uma dessas relações sociais imprime sua marca nas outras, ajustando-as e sendo, por sua vez, construída por elas. Por exemplo, as normas de gênero podem ser influenciadas por concepções raciais e de classe, e vice-versa, num processo contínuo de interação e constituição mútua. Na mesma linha de pensamento, Hirata (2014), no contexto dos estudos de gênero aponta para uma convergência entre a perspectiva de interseccionalidade e os conceitos de consubstancialidade e coextensibilidade. Visto que ambas propõem não hierarquizar as formas de opressão. Para Hirata a consideração conjunta dessas categorias analíticas de modo conjunto é fundamental para avançar na compreensão da dinâmica e interdependência das relações sociais e no combate às múltiplas formas igualmente conjugadas de opressão.

Ao final, quando olhamos em uma perspectiva mais abrangente, se considerarmos o ponto de vista global sobre esse tema, percebe-se a relevância do reconhecimento dele como um problema de todos ao verificarmos os objetivos de desenvolvimento sustentável da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas. Dentre os 17 objetivos, o que melhor se enquadra no tema desse trabalho é o objetivo número 10 – Redução das desigualdades, o qual menciona no seu subitem 10.2 – “Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra”.

2.2. Discriminação racial no Brasil, em perspectiva histórica

Para compreender as nuances e a capilaridade com que nosso regime econômico e de acúmulo de capital se dividiu com base no sistema de raça/cor, se faz necessário entender como estruturalmente esse sistema se formou e contribuiu para isso.

2.2.1. Período Colonial (1500-1822)

Durante a colonização, o Brasil foi governado por uma monarquia portuguesa que estabeleceu um sistema de exploração baseado na agricultura de plantation, especialmente cana-de-açúcar e, mais tarde, café. Os grupos que concentraram o poder econômico eram os grandes proprietários de terras, conhecidos como senhores de engenho, que utilizavam mão de obra escrava trazida da África. Um bom exemplo dessa dinâmica social e econômica pode ser encontrado na obra de Caio Prado Júnior, "A Formação do Brasil Contemporâneo" (1972), onde ele discute como a economia colonial se estruturava em torno da monocultura e da escravidão, onde o engenho era o coração da unidade produtiva:

“Grandes unidades produtoras que reúnem um número relativamente avultado de trabalhadores”; sendo estes recrutados “de outras raças, indígenas do continente ou negros africanos importados” e dirigidos pelo colono branco.” (Junior, 1972, p. 29 e 31).

Nessa fase, pode-se destacar a legitimação do tráfico transatlântico de escravizados africanos e a própria escravização em si, pela Igreja Católica, a qual, nessa época, basicamente tinha uma relação simbiótica com o Estado na medida em que este estabelecia a fé católica como oficial e a igreja, por sua vez, justificava o absolutismo monárquico como sendo um regime cujo rei era concebido e investido por uma vontade divina. (Gomes, 2019)

Podemos mencionar Romanus Pontifex através do papa Nicolau V em 1455. Concedeu a Afonso V, entre outros direitos, o de reduzir à escravatura perpétua os habitantes de todos os territórios africanos a sul do Cabo Bojador. A *Dum Diversas* é uma bula papal dirigida a D. Afonso V de Portugal foi publicado em 18 de junho de 1482 pelo Papa Nicolau V. Através desta Bula, o Papa afirma:

“nós lhe concedemos, por estes presentes documentos, com nossa Autoridade Apostólica, plena e livre permissão de invadir, buscar, capturar e subjugar os sarracenos e pagãos e quaisquer outros incrédulos e inimigos de Cristo, onde quer que estejam, como também seus reinos, ducados, condados, principados e outras propriedades (...) e reduzir suas pessoas à perpétua escravidão, e apropriar e converter em seu uso e proveito e de seus sucessores, os reis de Portugal, em perpétuo, os supramencionados reinos,

ducados, condados, principados e outras propriedades, possessões e bens semelhantes” (Brásio, 1958, p. 269)

2.2.2. Período Imperial (1822-1889)

Com a Independência em 1822, ocorreu a transição para o Império do Brasil, que consolidou o poder da elite agrária, agora integrada por grandes cafeicultores do Sudeste. O imperador Dom Pedro II buscou modernizar o país, mas a política imperial ainda refletia os interesses dessa elite. Sérgio Buarque de Holanda, em "Raízes do Brasil" (1936), aborda essa relação, afirmando que “a política imperial, mesmo sob o controle de um monarca, permanecia subordinada aos interesses dos cafeicultores”. Durante o Império, a sociedade brasileira era marcada por grandes desigualdades, mas os movimentos abolicionistas começaram a ganhar força, culminando na Lei Áurea em 1888 (Holanda, 1936). As referidas desigualdades notadamente recaíam sobre escravizados africanos ou mesmo negros alforriados. Estes segundos, por sua vez, em razão da marginalização produzida pelo regime escravagista, pela sua condição de simplesmente existirem nesse regime, facilmente poderiam se enquadrar na tipificação de crime do código penal de 1830, a saber:

CAPÍTULO IV: VADIOS E MENDIGOS

Art. 295. Não tomar qualquer pessoa uma ocupação honesta e útil, de que passa a subsistir, depois de advertido pelo Juiz de Paz, não tendo renda suficiente. Pena - de prisão com trabalho por oito a vinte e quatro dias.

Art. 296. Andar mendigando: 1º Nos lugares em que existem estabelecimentos públicos para os mendigos, ou havendo pessoa que se ofereça a sustentá-los. 2º Quando os que mendigarem estiverem em termos de trabalhar, ainda que nos lugares não haja os ditos estabelecimentos.

No mesmo Código Penal de 1830, também se faz tipificação de crime de insurreição:

Art. 113. Julgar-se-á ter cometido este crime, retinindo-se vinte ou mais escravos para haverem a liberdade por meio da força. Penas - Aos cabeças - de morte no grau máximo; de galés perpétuas no médio; e por quinze anos no mínimo; - aos mais - açoutes.

Art. 115. Ajudar, excitar ou aconselhar escravos a insurgirem-se, fornecendo-lhes armas, munições ou outros meios para o mesmo fim. Penas - de prisão com trabalho por vinte anos no grau máximo; por doze no médio; e por oito no mínimo.

Já no âmbito da educação, foi instaurada como parte da Lei Geral de Educação (1827) do recém-criado Império a Lei número 1, de 14 de janeiro de 1837, por meio da qual as escolas e os cursos noturnos vetavam o acesso de escravos, como se pode perceber na regulamentação quando então eram proibidos de frequentar as escolas públicas:

Primeiro: Todas as pessoas que padecem de moléstias contagiosas.

Segundo: Os escravos e os pretos africanos, ainda que sejam livres ou libertos. Essa lei esteve em vigor até 1879.

Em 1850 foi estabelecida a Lei de Terras que definia que negros não podiam ser proprietários. No contexto da transição da mão de obra escravizada para remunerada livre, o foco do Estado passa a ser incentivar o trabalho de colonos imigrantes. Não por acaso, essa lei se deu no mesmo ano da Lei Eusébio de Queirós, que previa o fim do tráfico negreiro, logo, a oferta de mão de obra escravizada estaria comprometida. A partir de agora, ficou estabelecido que só poderiam adquirir terras por compra e venda ou por doação do Estado. Não seria mais permitido obter terras por meio de posse, o chamado usucapião. Aqueles que já ocupavam algum lote receberam o título de proprietário. A única exigência era residir e produzir nesta localidade. Como a população escravizada ou livre poderia obter acesso à terra nesses termos, sem educação formal, sem acesso a crédito para iniciar comércio ou empreendimento, sem liberdade para procurar trabalho remunerado? As

maiores e melhores terras ficaram concentradas nas mãos dos antigos proprietários e passaram às outras gerações como herança de família. Vide os artigos da Lei:

Art. 1º – Ficam proibidas as aquisições de terras devolutas (terras do Estado) por outro título que não seja o de compra. Excetuam-se as terras situadas nos limites do Império com países estrangeiros em uma zona de 10 léguas, as quais poderão ser concedidas gratuitamente.

Art. 18 - O Governo fica autorizado a mandar vir anualmente à custa do Tesouro certo número de colonos livres para serem empregados, pelo tempo que for marcado, em estabelecimentos agrícolas, ou nos trabalhos dirigidos pela Administração pública, ou na formação de colônias nos lugares em que estas mais convierem; tomando antecipadamente as medidas necessárias para que tais colonos achem emprego logo que desembarcarem.

Por fim, nessa fase, a própria Lei Áurea não dispôs de nenhum dispositivo de proteção, inclusão, aceleração, reparação ou desenvolvimento da população negra recém liberta, relegando-a a uma condição pior do que a de vadios ou mendigos: a de encarcerado. Visto que um assim chamado vadio ou mendigo em tese teriam condição em algum momento de conseguir trabalho e, com isso, alguma renda. Contudo, um ex-encarcerado, dificilmente. Possivelmente tenha sido a Lei mais curta e negligente do Brasil, a saber: Lei no 3.353 de 13 de maio de 1888:

Art. 1º: É declarada extinta desde a data desta lei a escravidão no Brasil.

Art. 2º: Revogam-se as disposições em contrário.

2.2.3. Período Republicano (1889-presente)

A Proclamação da República em 1889 trouxe uma reconfiguração do poder político. A República Velha (1889-1930) foi caracterizada pelo domínio das oligarquias estaduais, especialmente de São Paulo e Minas Gerais, que se alternavam no poder através da política do "café com leite". Na obra "Formação Econômica do Brasil" (1962), Celso Furtado analisa como a Economia do Café e do Ciclo da Borracha configurou o Brasil nesse período,

destacando que a organização da sociedade seguia um padrão oligárquico, branco e descendente de imigrantes europeus, onde a concentração de poder nas mãos de poucos era a norma. A Revolução de 1930 e a Era Vargas (1930-1945) representaram uma nova configuração do poder. Vargas tentou equilibrar interesses de diferentes grupos, incorporando industriais e trabalhadores nas políticas governamentais. Hugo Cárdenas, em "A Era Vargas", explica que a centralização do poder promovida por Vargas buscou redimensionar a relação entre Estado e capital, favorecendo a industrialização no Brasil. Com a redemocratização nos anos 1980, a Nova República foi marcada pela luta por direitos civis e pela construção de instituições democráticas. No que diz respeito à participação política, vigorou até a Constituição de 1988 a não possibilidade de voto dos analfabetos, notadamente sendo a maior proporção formada por pessoas negras. Isso, por si só, como já mencionado, do ponto de vista fundiário, educacional, financeiro e criminal, automaticamente excluiria o grosso da população negra e, portanto, parte significativa da população brasileira como um todo. Em cada uma dessas fases mencionadas, a seguir, é possível apontar uma normatização, legislação, legalização e afins que tinham como consequência a exclusão da população negra do gozo de privilégios, direitos, coberturas e rede de apoio para uma vida digna, produtiva e valorizada. Basicamente, sem conceder o status de cidadão, essa condição excluiria essa população do acesso à saúde, educação, crédito, terras, cultivo, direitos políticos e toda e qualquer forma de elevação e manutenção de um digno estado de bem-estar social (Furtado,1962).

Esse contexto histórico é importante, pois evidencia que o poder político, cultural e econômico se concentrou prevalentemente nas mãos da população branca e que a construção da riqueza do país se deu com base na exploração da mão de obra escravizada e negra, majoritariamente. Isso, por si só, já caracterizaria e perpetuaria uma divisão desigual da distribuição da riqueza, crescimento econômico e desenvolvimento social. Porém, não seria suficiente para compreensão mais profunda do pensamento social brasileiro

e, principalmente, sobre a maneira como o tema raça/cor estruturou e deu contornos sólidos ao acesso a oportunidades e, como consequência, à divisão do trabalho, independente de qual período histórico brasileiro estejamos falando.

2.3. Abordagens conceituais de carreiras

2.3.1. Abordagem individualista da carreira

A literatura que envolve o estudo de carreiras historicamente teve base na crença de que o indivíduo é o principal agente de sua trajetória em articulação com uma organização através de um contrato (Chanlat, 1996). Associada a essa corrente de pensamento, está a psicologia ao destacar o protagonismo do perfil de personalidade, preferências pessoais e competências individuais. (Nicholson, 1989; West, 1989). Complementarmente, ao considerarmos a ótica das mudanças no mercado de trabalho, faz-se salutar considerar a dimensão organizacional. Momento em que as abordagens de carreira passaram a integrar os estudos organizacionais. (Gun, 2007; Peiperl, 2007). Não somente a psicologia, mas também a sociologia, economia, educação e administração passaram a dar robustez a esse novo apanhado teórico no conceito de aplicação de carreiras. Nota-se que o arcabouço teórico sobre carreiras acompanha a evolução do mundo corporativo, visto que, nos anos noventa, com o advento das telecomunicações e da informática e a facilitação de acesso à informação, um modelo teórico que enfoca a possibilidade de uma carreira que enfatiza a mobilidade interorganizacional, tanto física quanto psicológica, e destaca a importância da agência individual, onde os empregados assumem o controle de suas carreiras, investindo em competências técnicas e relacionais para maximizar seu capital humano e garantir a empregabilidade. A esse modelo se denominou carreiras sem fronteiras (Arthur & Rousseau, 1996).

A falta de tomada de consciência dos aspectos de contexto social e racial parece ser coerente com a hegemonia de um discurso neoliberal onde a livre concorrência, a desregulamentação de mercados, a livre negociação

entre capital e trabalho e o estado mínimo, criam condições ainda mais marcantes para a consolidação de uma lógica meritocrática e empreendedora onde os riscos corporativos passam para os empregados, ou, melhor dizendo, parceiros ou associados, sem vínculo, seguridade, e regulação de garantias mínimas. (Roper et al., 2010).

Ademais, para além da visão contextualizada dos estudos sobre carreira sob o ponto de vista das ciências sociais, é importante destacar de forma mais empírica a trajetória de carreira como um dos componentes das mudanças de perfil do mercado de trabalho e das suas demandas. A compreensão contemporânea das trajetórias de carreira executiva evoluiu significativamente, afastando-se do modelo de lealdade de longo prazo para uma única organização. Essa mudança reflete mudanças mais amplas no mercado de trabalho e nas estruturas organizacionais, enfatizando a importância das habilidades transferíveis e da contratação externa. Os executivos são cada vez mais recrutados de fora de suas organizações, contrastando com o passado em que as promoções internas eram a norma. Essa tendência levou a uma maior ênfase em sinais de qualidade observáveis externamente, como conquistas anteriores e reputação, que influenciam as decisões de contratação. Lin (2015) em sua dissertação chamada “Ensaio sobre capital humano e remuneração de executivos” destaca os principais elementos avaliados e explora suas características que influenciam a percepção de valor de um executivo no mercado de trabalho, destacando as diferenças entre a avaliação interna e externa.

O autor destaca o peso das credenciais educacionais que desempenham um papel fundamental na atração de executivos. Graus avançados, como MBAs, e a formação em instituições de prestígio, são vistos como indicadores de conhecimento, capacidade analítica e potencial de desenvolvimento. Essas credenciais funcionam como um sinalizador inicial para os mercados externos, facilitando o processo de seleção e direcionando a atenção para candidatos com maior probabilidade de sucesso. A experiência profissional é outro fator crucial na avaliação de um executivo. A trajetória de

carreira, incluindo as funções ocupadas, as responsabilidades assumidas e os resultados alcançados, fornece insights valiosos sobre as habilidades e competências do profissional. A experiência é frequentemente utilizada como um proxy para o desempenho futuro, permitindo que as empresas estimem a capacidade do candidato de contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. Além das qualificações formais e da experiência profissional, as percepções comportamentais desempenham um papel significativo na avaliação de um executivo. Os empregadores atuais têm a oportunidade de observar diretamente o comportamento dos profissionais em diferentes situações, o que permite uma avaliação mais precisa de suas habilidades interpessoais, liderança e capacidade de adaptação. Essas informações, muitas vezes intangíveis, são difíceis de capturar em currículos e entrevistas, conferindo uma vantagem competitiva para as empresas que já possuem os profissionais em seus quadros. A reputação também é um fator determinante na contratação de executivos. A associação com empresas envolvidas em escândalos ou com práticas de gestão questionáveis pode prejudicar a imagem de um profissional, mesmo que ele não tenha participado diretamente dos eventos (Lin, 2015).

A integridade e a ética são valores altamente valorizados pelos mercados, e a percepção de que um executivo possui esses atributos é fundamental para sua credibilidade. Por fim, a adequação organizacional é um fator crucial a ser considerado. A capacidade de um executivo de se adaptar à cultura e aos valores de uma nova organização é fundamental para o seu sucesso. As promoções internas permitem às empresas avaliarem essa adequação de forma mais precisa, uma vez que os profissionais já possuem um histórico de atuação dentro da organização. Em resumo, a atração de executivos é um processo complexo que envolve a avaliação de diversos atributos, tanto tangíveis quanto intangíveis. A compreensão dessas dinâmicas é fundamental para que as empresas possam identificar e atrair os talentos mais aderentes aos seus planos de negócio e para que os executivos possam construir carreiras bem-sucedidas (Lin, 2015).

Essa abordagem foca no elemento de uma trajetória de carreira de sucesso na transição para uma nova organização do ponto de vista dessas organizações. Contudo, tem igual importância entender dos próprios executivos, a partir de sua ótica, quais dinâmicas e aspectos são considerados para trajetória de carreira considerada de sucesso.

A trajetória profissional de um executivo é marcada por decisões estratégicas que moldam o futuro da carreira. A busca por uma jornada profissional exitosa exige uma análise cuidadosa de diversos fatores, desde a autoavaliação até a compreensão do mercado de trabalho. Neste contexto, a presente discussão tem como objetivo explorar os principais elementos que os executivos devem considerar ao tomar decisões sobre suas carreiras, com base em uma revisão da literatura sobre sucessão de CEOs (Klarner et al., 2017). Os pesquisadores destacam com mais profundidade seguintes atributos: em primeiro lugar, a autoavaliação é fundamental para que o executivo compreenda suas aspirações, pontos fortes e áreas de desenvolvimento. Essa reflexão introspectiva permite identificar as oportunidades que mais se alinham com seus objetivos de carreira e as habilidades que precisam ser aprimoradas. Ao conhecer-se a si mesmo, o executivo está mais preparado para tomar decisões assertivas e construir uma trajetória profissional satisfatória.

Em paralelo à autoavaliação, a análise das oportunidades de mercado é crucial. A identificação de setores e empresas com potencial de crescimento e que valorizam as habilidades do executivo é essencial para a construção de uma carreira de sucesso. A compreensão das tendências do mercado de trabalho e a análise das necessidades das organizações permitem que o executivo tome decisões mais estratégicas sobre sua próxima movimentação, sendo o primeiro aspecto a cultura organizacional. A compatibilidade entre os valores pessoais do executivo e a cultura da empresa é um fator determinante para a satisfação e o desempenho no trabalho. Uma cultura organizacional alinhada com os valores pessoais do executivo pode proporcionar um

ambiente mais motivador e propício ao desenvolvimento profissional (Klarner et al., 2017).

Além disso, a trajetória de carreira a longo prazo deve ser considerada ao tomar decisões sobre mudanças profissionais, haja vista que há muitas variáveis pessoais e familiares que podem ser impactadas, além do fato de ser essencialmente uma decisão estratégica que, por definição, implica consideração de longo prazo. Ligado à trajetória de longo prazo está o protagonismo de carreira, através da construção de um plano de carreira estratégico que permita ao executivo visualizar o futuro e tomar decisões que o aproximem de seus objetivos. De modo complementar, uma rede genuína e ativa de relacionamentos é outro fator crucial para o sucesso na carreira. As conexões profissionais podem abrir portas para novas oportunidades, fornecer insights sobre o mercado de trabalho e facilitar a adaptação a novas empresas. A construção e manutenção de uma rede sólida é um investimento de longo prazo que pode gerar benefícios significativos para a carreira (Klarner et al., 2017).

Por fim, as práticas de desenvolvimento humano e organizacional também influenciam a trajetória de carreira dos executivos. Embora seja um elemento de controle da organização, é decisivo tomar conhecimento de tais práticas para apoiar a tomada de decisão de carreira. Programas de orientação, planejamento sucessório e desenvolvimento de liderança são exemplos de iniciativas que podem facilitar a transição para novas funções e promover o desenvolvimento profissional. Ao escolher uma nova empresa, os executivos devem avaliar as práticas organizacionais existentes e verificar se elas oferecem as oportunidades de desenvolvimento necessárias para sua carreira. Em resumo, a construção de uma carreira de sucesso exige uma abordagem estratégica que envolve a autoavaliação, a análise do mercado de trabalho, a compreensão da cultura organizacional, o planejamento de carreira, a construção de uma rede de relacionamentos e a consideração das práticas organizacionais. Ao integrar esses elementos, os executivos podem

tomar decisões mais informadas e construir uma trajetória profissional alinhada com seus objetivos e aspirações (Klarner et al., 2017).

2.3.2. Abordagem contextual da carreira

Apesar da ampla disseminação das abordagens sobre trajetória de carreira com foco no protagonismo individual, tendo em vista a limitação das teorias sobre carreira que não incluem o contexto na análise das trajetórias profissionais, surgiu, nos anos 2000, uma perspectiva influenciada pela abordagem bourdieusiana. Essa linha de pensamento contempla o contexto social, incluindo a consideração dos capitais econômico (patrimônio), cultural (repertório/educação) e simbólico (prestígio social) na análise das trajetórias profissionais e considera a dinâmica social de classe como fundamental para a análise de carreiras. Essa perspectiva critica a literatura de carreira focada no indivíduo, anteriormente citada, e defende uma abordagem multidimensional para os estudos de carreira (Iellatchitch, 2003).

A perspectiva bourdieusiana enfatiza a importância dos campos sociais, espaços nos quais indivíduos competem por recursos e reconhecimento. Nesses campos, o capital econômico, cultural, social e simbólico funciona como moeda de troca, determinando as oportunidades e os limites de cada indivíduo. Essa perspectiva introduz o conceito de *habitus* como sendo uma ferramenta analítica fundamental para compreender como as desigualdades sociais se reproduzem nas carreiras. Ele nos mostra que as escolhas profissionais não são apenas resultados de decisões individuais racionais, mas também são influenciadas por fatores sociais mais amplos e por disposições incorporadas ao longo da vida. Ao analisar o *habitus*, podemos identificar as barreiras sociais que limitam as oportunidades de ascensão social e as formas como o capital cultural influencia as trajetórias profissionais. Indivíduos de diferentes classes sociais possuem *habitus* distintos, que os levam a valorizar diferentes coisas e a agir de maneiras diferentes no campo social. Essas diferenças influenciam suas escolhas profissionais e suas chances de sucesso. À medida que nos aprofundamos na abordagem

bourdieusiana, notamos o questionamento à ideia de que o sucesso profissional é resultado apenas do mérito individual. Ela mostra como as trajetórias profissionais são influenciadas por fatores sociais e históricos que estão além do controle individual (Bourdieu, 1987).

Ao analisarmos as carreiras sob essa ótica, percebemos que a classe social de origem exerce um papel fundamental. Indivíduos de classes privilegiadas herdam um conjunto de capitais que lhes proporciona vantagens significativas no campo profissional, enquanto aqueles de classes populares enfrentam obstáculos estruturais que limitam suas oportunidades de ascensão social (Atkinson, 2009).

Essa perspectiva crítica se contrapõe aos modelos contemporâneos de carreira, como os que defendem a ideia de carreiras "sem fronteiras" ou "proteanas". Ao superestimarem a agência individual e negar as desigualdades sociais, esses modelos tendem a ignorar as barreiras estruturais que impedem a mobilidade social.

As teorias de carreira baseadas na lente bourdieusiana, ao contrário, nos convidam a pensar nas carreiras como trajetórias marcadas por desigualdades e constrangimentos sociais. Ao incorporarmos a classe social, o capital e o *habitus* em nossas análises, podemos compreender de forma mais profunda as complexidades das trajetórias profissionais e identificar as forças sociais que moldam as oportunidades e os destinos individuais (Schneidhofer, 2015).

Autores como Atkinson (2010) reforçam o questionamento da limitação que a agência individual tem na trajetória de carreira de um profissional. Sua pesquisa na Inglaterra revelou que membros da classe dominante, com maior acesso à capital, podem se dar ao luxo de permanecer desempregados até encontrar a oportunidade desejada, investir em educação ou tirar um período sabático. Em contraste, membros das classes dominadas frequentemente carecem de recursos para buscar melhores oportunidades, enfrentando maior insegurança no trabalho, observando, portanto, que a desigualdade de oportunidades impacta na jornada profissional. Essa falta de equidade de

acesso ao mercado de trabalho se reflete nas vantagens para as elites econômicas e sua descendência, como filhos de executivos e profissionais. Esses filhos desfrutam de vantagens significativas em áreas como medicina, finanças e direito. Esse privilégio se traduz em maior acesso a redes de contatos, estágios em instituições de prestígio e oportunidades de mentoria, consolidando a reprodução e manutenção da hierarquia social (Laurison & Friedman, 2016). Carreiras prestigiosas e tradicionais, como advocacia, economia e afins, não são a única classe de carreiras pelas quais se pode notar a influência do contexto social na facilitação da trajetória de carreira. Carreiras criativas também são impactadas. Friedman (et al., 2017), em seu estudo sobre atores britânicos, revela as dificuldades enfrentadas por indivíduos de classes populares em carreiras criativas, como a atuação. A falta de capital social, cultural e econômico limita o acesso a treinamento especializado, contatos influentes e oportunidades de trabalho, perpetuando a elitização do campo artístico.

Conforme anteriormente destacado, para a classe de profissões tradicionais como a medicina, o contexto social é determinante para o sucesso, mais ainda o fator socioeconômico, para determinar a diferença de renúncias, sacrifícios, escolhas excludentes e sobrecarga financeira, emocional e parental. Em sua tese de doutorado, Teixeira (2022) demonstra o impacto da origem social nas trajetórias de médicas ginecologistas e obstetras. O estudo demonstra como o capital econômico e cultural moldou as trajetórias de vida e de carreira, abrindo ou fechando portas para os aspirantes à medicina. Médicos provenientes de classes privilegiadas tendem a ter acesso a melhores escolas, cursos de especialização renomados e redes de contato que facilitam sua ascensão profissional (Teixeira, 2022). Esses estudos convergem para revelar a importância de se considerar as desigualdades sociais no desenvolvimento das carreiras e o impacto determinante que classe social tem nas trajetórias de carreira. A meritocracia, frequentemente evocada como justificativa para o sucesso profissional, é desconstruída, no estudo, revelando como o sistema perpetua desigualdades e privilégios. A mobilidade social,

embora possível, é um desafio para aqueles que carecem de capital social, cultural e econômico, condenando muitos a reproduzir o destino de suas famílias. A necessidade de políticas públicas e iniciativas que promovam a equidade e a justiça social se torna evidente para que as oportunidades de carreira sejam verdadeiramente acessíveis a todos, independentemente de sua origem.

Essas considerações teóricas gerais se aplicam ao entendimento como um todo do tema dessa pesquisa. No entanto, há na presente pesquisa um interesse na abordagem do tema de trajetória de carreiras com recorte racial. Contudo, como observado na contextualização do problema de pesquisa, no contexto brasileiro, raça tem relação forte com classe social, o que, por consequência, nos oferece uma aproximação adequada e suficiente para uma análise teórica com base no contexto social.

Análises teóricas da influência da questão racial nas trajetórias de carreira são menos comuns na produção acadêmica nacional sobre o tema carreira. Não obstante, a seção seguinte foi estruturada para suprir essa lacuna das discussões acadêmicas mais focadas na dimensão raça, com menor ênfase em classe, como discutido até esse ponto da pesquisa.

2.4. Trajetórias profissionais de pessoas negras

Hasenbalg (1979), em seu estudo no final da década de 1970, indicou que o problema da desigualdade entre negros e brancos não se restringe a aspectos relacionados à classe social, mas evolui para a ocorrência de discriminação racial. Para o autor, a existência de fatores relacionados à discriminação racial nas trocas profissionais impede que as pessoas negras estabeleçam a plena integração social e, portanto, o pleno exercício de sua cidadania, dificultando a mobilidade econômica. Corroborando com essa linha, Junior et al. (2018) identificam a participação de diferentes raças nas organizações e investigam as oportunidades para pessoas negras, em termos de empregabilidade e crescimento profissional no Brasil, e concluem que a democracia racial é um mito em nossa sociedade, daí a necessidade de

avançar com políticas sociais que minimizem as desigualdades entre brancos e negros nos cargos mais significativos.

Adicionalmente, Jaime (2018), em sua tese de doutorado, “conclui que, comparando o final da década de 1970 e o início do século XXI, é possível notar uma grande mudança na construção das trajetórias profissionais de executivos negros em São Paulo, marcada principalmente pela mudança do perfil na adoção de estratégias individuais para a ação coletiva. Adicionalmente, nota-se a transformação no contexto societário fruto de alterações na estratégia política do movimento negro brasileiro, que desde o final do século XX vem absorvendo a nova agenda presente nas redes transnacionais de influenciar as partes interessadas na direção de fortalecer ações e posicionamentos antirracistas. Isso levou o mundo corporativo brasileiro a traduzir novas agenda social e política em termos de uma linguagem empreendedora, recorrendo a uma tecnologia gerencial (a gestão da diversidade).

Adicionalmente, em função da contribuição da obra “O pacto da branquitude” para o aprofundamento do entendimento da trajetória de carreira de profissionais negros e negras, Bento (2022) destacou um padrão que revelava que, por mais qualificadas que fossem, as pessoas pretas eram sempre preteridas para as vagas. Cida vivenciou essa experiência em sua trajetória como psicóloga de empresas, trabalhando na seção de recursos humanos, e com familiares próximos. Não obstante a capacitação das pessoas negras ser muitas vezes superior à das brancas, o pacto silencioso da branquitude perpetua privilégios, exercendo seu poder mantenedor do *status quo*.

A autora define como pacto da branquitude a confirmação e exercício de um acordo tácito, em geral, não verbalizado, não formalizado, mas que exprime a cumplicidade entre brancos e a manutenção das desigualdades raciais. O escamoteamento da sustentação que as heranças escravocratas ofertam à trajetória dos brancos aos cargos de liderança tem como efeito a chancela de uma narrativa meritocrática, na qual os aspectos individuais são

privilegiados e contados em plano único. A recusa ao reconhecimento das heranças materiais e imateriais, ou objetivas e subjetivas, do período escravocrata brasileiro é parte fundamental da garantia de privilégios e sua manutenção coletiva através do pacto narcísico da branquitude. A autora afirma:

“minha atenção focava a ausência de um discurso explícito sobre os brancos na história do país, e, ao mesmo tempo, o silêncio sobre a herança escravocrata concreta ou simbólica, que definia ambientes de trabalho desiguais” (Bento, 2022, p.22).

Corroborando com essa linha de pensamento, Myres (2003), aponta que um dos principais desafios da progressão de carreira de profissionais negros pode ser notado na sua sub-representação em cargos de liderança. Essa sub-representação não é fruto do acaso. A falta de representatividade em posições de poder gera um ciclo vicioso, no qual a ausência de modelos a serem seguidos desmotiva e limita as aspirações de jovens negros. A discriminação é outro obstáculo significativo na trajetória profissional de pessoas negras, a qual é frequentemente mascarada por argumentos de natureza econômica ou social, o que dificulta o reconhecimento e o combate às desigualdades raciais. Preconceitos, estereótipos e micro agressões presentes no ambiente de trabalho criam um clima hostil e desfavorável para os profissionais negros, impactando negativamente sua autoestima e desempenho.

Apesar de haver avanços na educação, os profissionais negros ainda enfrentam dificuldades para acessar oportunidades de emprego de qualidade. Quando se tem o mesmo nível de escolaridade, os profissionais negros têm menos chances de serem contratados e promovidos em comparação com seus colegas brancos. Essa disparidade é resultado de um conjunto de fatores, incluindo a discriminação racial nas práticas de recrutamento e seleção, a falta de redes de contatos e o acesso limitado a oportunidades de desenvolvimento profissional. Estabelecer metas numéricas para a contratação de profissionais negros para aumentar a representatividade e criar oportunidades para aqueles que historicamente foram excluídos do mercado de trabalho é um caminho identificado na pesquisa de Bento (2022). No

entanto, é fundamental que essas metas sejam acompanhadas por políticas de inclusão e ações afirmativas que promovam a equidade e o desenvolvimento profissional dos colaboradores negros. A justificativa econômica para a diversidade tem se mostrado um argumento poderoso para convencer as empresas a implementarem políticas de inclusão. Ao reconhecer os benefícios econômicos da diversidade, as empresas podem superar a resistência à mudança e implementar práticas mais inclusivas. A construção de um ambiente de trabalho mais justo e equitativo é um desafio que exige a colaboração de empresas, governo e sociedade civil (Bento, 2022).

Wyatt e Silvester (2015) contribuem para a discussão teórica sobre a trajetória de carreiras de profissionais negros com o conceito do “labirinto”. Os autores constroem essa teoria a partir de sua pesquisa que investiga a trajetória de carreira de líderes negros e de minorias étnicas (BME - Black and minority ethnic leaders). Labirinto, portanto, é uma metáfora para os caminhos complexos, e muitas vezes desafiadores, que os indivíduos devem percorrer para alcançar cargos seniores, representados, entre outras coisas, pelas várias barreiras e obstáculos que exigem persistência e navegação estratégica. Por exemplo, eles podem enfrentar a falta de acesso a redes influentes, o que pode ser comparado a becos sem saída em um labirinto que exige retroceder e encontrar rotas alternativas para o sucesso. Essa navegação pelo labirinto é moldada por sua formação pessoal, identidade cultural e os desafios específicos que enfrentam. Os funcionários negros/minorias étnicas também podem precisar minimizar aspectos de sua identidade cultural para se encaixarem em culturas organizacionais predominantemente brancas, o que complica sua jornada e adiciona camadas ao labirinto pelo qual devem navegar. Ao mesmo tempo, um labirinto pode ter vários caminhos que levam ao centro. Os líderes negros/minorias étnicas podem encontrar vários caminhos para atingir seus objetivos. Isso pode envolver buscar orientação de líderes seniores, participar de programas de desenvolvimento ou alavancar redes formais e informais. No entanto, a eficácia dessas rotas pode variar significativamente com base nas

circunstâncias do indivíduo e no contexto organizacional. Um outro exemplo de como esse labirinto se constitui é a contatação dos problemas de visibilidade e acesso limitado a oportunidades de desenvolvimento, enquanto os facilitadores podem incluir gerentes de linha de apoio ou a participação em cursos de desenvolvimento convencionais que fornecem atalhos para funções de liderança (Wyatt e Silvester, 2015).

Um segundo conceito trabalhado na pesquisa de Wyatt e Silvester (2015) é o de homofilia. É a tendência dos indivíduos de formarem conexões e relacionamentos com outras pessoas que são semelhantes a eles mesmos em vários aspectos, como etnia, origem ou interesses. No contexto do artigo, a homofilia desempenha um papel significativo na compreensão dos desafios enfrentados pelos funcionários negros e de minorias étnicas em suas jornadas de liderança. A homofilia sugere que as pessoas têm maior probabilidade de criar laços de rede com pessoas que compartilham origens étnicas semelhantes. Isso pode levar a uma situação em que os funcionários negros/minorias étnicas acham difícil estabelecer conexões com indivíduos influentes em posições de liderança, pois há menos indivíduos etnicamente semelhantes nessas funções, podendo prejudicar os funcionários negros/minorias étnicas na busca por cargos de liderança. Como eles têm acesso limitado a redes poderosas, eles podem perder assistência, orientação e orientação relacionadas à carreira que poderiam facilitar seu avanço. A homofilia tem impacto no capital social, que se refere aos recursos e benefícios que os indivíduos obtêm com suas redes sociais. Esse empobrecimento do capital social coloca líderes negros e minorias étnicas em condição de desvantagem competitiva. Pois, embora os gerentes negros/minorias étnicas possam confiar em conhecimento explícito sobre caminhos formalizados para a liderança, os gerentes brancos geralmente se beneficiam de redes informais e orientação, o que pode acelerar sua progressão na carreira. Essa diferença de abordagem sobre o pleno uso de ferramentas e caminhos formais e nem tanto informais de desenvolvimento de carreira por parte dos BME leva esse grupo, segundo o estudo, a se concentrar no desempenho das tarefas,

trabalhando mais e por mais tempo para atender aos requisitos técnicos das promoções. Essa dependência de métricas de desempenho formalizadas contrasta com as abordagens mais informais adotadas por gerentes brancos. O conceito da homofilia conversa com o conceito do pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022) na medida em que, em ato quase instintivo, um executivo branco em cargo de poder privilegia seus semelhantes no momento de compartilhar acesso, oportunidades e contatos, pois são esses mesmos semelhantes que estão mais naturalmente em volta de sua órbita de influência, relacionamento, garantindo a manutenção de seus benefícios e privilégios.

3. Metodologia de pesquisa

3.1. Pressupostos epistemológicos e método de pesquisa

Esta pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com recurso a entrevistas semiestruturadas instrumento de coleta de dados para a análise temática, com o objetivo de analisar as trajetórias de carreira de negros(as) em organizações privadas no Brasil, identificando os obstáculos enfrentados e as estratégias de superação adotadas. A pesquisa buscou compreender o significado das experiências vivenciadas pelos(as) negros(as) em suas trajetórias profissionais. A escolha da metodologia qualitativa se justifica pela necessidade de aprofundar a compreensão das experiências subjetivas e das percepções dos participantes, explorando a complexidade do fenômeno em estudo. (Saccol, 2019).

A aplicação da análise temática permitiu sintetizar os principais desafios e oportunidades enfrentados por líderes negros(as) em suas trajetórias profissionais. Para realizar a análise temática foram seguidas as seguintes etapas: inicialmente, familiarização com os dados através das transcrições das entrevistas em áudio a fim de garantir que se capture não apenas as palavras, mas também nuances importantes da fala, como pausas, ênfases e hesitações e sejam relevantes para a análise. Foi feita uma leitura atenta e repetida de cada entrevista. O objetivo desta etapa foi obter uma imersão profunda nos dados, familiarizando-se com o conteúdo, as ideias e os padrões emergentes. Em seguida, foi feita a codificação, identificando unidades de significados, momento em que se rotulou segmentos de texto (palavras, frases ou parágrafos) que representam ideias, conceitos ou padrões relevantes para sua pesquisa. Ainda na codificação, foram criados códigos concisos e descritivos que capturam a essência de cada unidade de significado identificada. Os códigos são representações do conteúdo em que a etiqueta do código não deve ser uma cópia do texto, mas uma forma de reduzir a quantidade de dados, representando um aspecto específico do significado com um ponto de interpretação do pesquisador. Consecutivamente, foi feita a busca por temas

por meio de agrupamento dos códigos com a finalidade de identificar padrões emergentes de significado recorrentes nos dados que respondem à pergunta de pesquisa e a relações entre eles. Adicionalmente, foi feito o refinamento da essência de cada tema para se obter claramente o significado central de cada um e a nomeação concisa e descritiva a cada tema, tendo como critério o requisito de que os nomes devem ser informativos e capturar a essência do tema; buscando assim, se encontrar qual a história que estes temas contam em relação às perguntas da pesquisa. Por fim, foi elaborado um mapa temático com o intuito de facilitar a visualização da relação entre os códigos e os temas emergentes, bem como a hierarquia entre eles, caso houvesse.

Adicionalmente, esse método pôde servir como uma ferramenta terapêutica de reconstrução da experiência vivida e de construção de sentidos. O benefício dessa metodologia é compreender profundamente as experiências individuais, utilizando a narrativa como principal fonte de dados, permitindo assim acessar a complexidade das trajetórias de vida e carreiras, descrevendo a essência da narrativa a partir da perspectiva dos participantes, buscando identificar os elementos invariantes da experiência em estudo (Creswell, 2021).

A pesquisa dialoga com a perspectiva bourdieusiana, considerando a influência do contexto social, do capital cultural e das estruturas de poder na construção das carreiras. Os participantes foram selecionados intencionalmente, dado que se pretendeu entrevistar profissionais com um perfil específico: negros(as) de duas gerações diferentes.

O primeiro grupo foi composto por profissionais que assumiram posições gerenciais antes dos anos 2010 e, cuja trajetória de carreira é de, no mínimo, 30 anos. O segundo foi composto por profissionais que assumiram posições gerenciais depois dos anos 2010 e com trajetória de carreira total entre 12 e 29 anos.

Assim, foram delineados os dois grupos de profissionais pesquisados na presente dissertação com as seguintes características:

Grupo 1

Profissionais que: a) assumiram posições gerenciais antes de 2010; b) com trajetória de carreira total mínimo de 30 anos; c) com idade acima de 45 anos.

Grupo 2:

Profissionais que a) tenham assumido posições gerenciais depois de 2010; b) com trajetória de carreira entre 12 e 29 anos; c) com idade até 45 anos.

Conforme destacado na introdução desse trabalho, optou-se pela escolha de profissionais de gerações diferentes porque, na virada dos anos 2010, a sociedade brasileira reconheceu e estabeleceu marcos políticos, institucionais, educacionais e corporativos decisivos no que diz respeito à tomada de consciência do tema das desigualdades raciais e suas consequências, principalmente no mercado de trabalho.

Para a coleta de dados foi utilizado um roteiro da entrevista semiestruturado que buscou abordar os contextos escolar, familiar e profissional, com atenção especial a momentos de transição, crise e tensão na vida dos entrevistados. O objetivo foi facilitar a produção de uma narrativa, permitindo que o entrevistado contasse a sua trajetória de vida de forma livre e abrangente, com foco em suas experiências e percepções sobre o trabalho. A ordem das perguntas era flexível, adaptando-se ao fluxo da conversa e aos temas relevantes que emergiam durante a entrevista. Por isso, para se obter essa fluidez, o entrevistador buscou adotar uma postura empática para adaptar as perguntas de acordo com o fluxo da conversa (Jovchelovitch, 2015)

O roteiro da entrevista foi organizado em torno de três eixos principais:

- Trajetória de vida: o objetivo foi reconstruir a trajetória de vida dos participantes, identificando os momentos-chave que influenciaram suas escolhas profissionais e sua ascensão aos cargos de liderança. Esperou-se conhecer o perfil sociodemográfico e profissional, com informações

sobre a formação acadêmica, experiência profissional e origem familiar dos respondentes.

- Barreiras e obstáculos: buscou-se identificar as barreiras enfrentadas pelos executivos negros ao longo de suas carreiras.
- Estratégias de superação: o objetivo foi compreender as estratégias utilizadas pelos executivos negros para superar as barreiras e os obstáculos enfrentados, explorando as redes de apoio, as iniciativas de desenvolvimento profissional e as estratégias individuais e coletivas de enfrentamento dessas barreiras à progressão profissional.

A seguir apresentamos o roteiro básico da condução das entrevistas:

Roteiro de entrevista (elaborado pelo autor)

Parte 1 - Referente ao contexto de vida.

1. Contexto familiar e social:

- a. Conte-me, por favor, sobre o contexto em que você nasceu e cresceu? (composição familiar; local de moradia; condição financeira)
- b. Qual a escolaridade e profissão de seus pais?
- c. Quais referências familiares foram mais marcantes em sua vida? Por quê?

2. Contexto educacional:

- a. Fale-me sobre a sua trajetória educacional?
- b. (onde estudou; se era dedicado aos estudos; quem o incentivava a estudar).
- c. Você enfrentou algum tipo de dificuldade de adaptação à escola ou Universidade (matérias, convívio social/preconceito etc.)?
- d. Qual foi o seu primeiro trabalho? Como era? Como chegou a ele?

Parte 2 - Referente às barreiras na carreira:

- a. Quais as barreiras que você enfrentou em sua trajetória profissional? Fale-me sobre elas.
- b. A questão racial foi uma barreira? (Pergunta de fechamento, se aplicável).

Parte 3 - Referente às estratégias de progressão e enfrentamento às barreiras:

- a. Quais estratégias você utilizou para enfrentar essas barreiras? Tente explicar cada uma delas.
- b. Quais estratégias você utilizou para progredir na carreira? Tente explicar cada uma delas.
- c. Você acredita que o preconceito racial influenciou a sua progressão de carreira?
- d. Você contou com o apoio de alguma rede de contatos ou mentoria para progredir em sua carreira? Se sim, descreva como essa rede te auxiliou.
- e. Quais habilidades e competências você considera mais importantes para o sucesso de executivos negros no mercado de trabalho?
- f. Que conselhos você daria para jovens profissionais negros que desejam seguir carreira em cargos de liderança?

As entrevistas foram gravadas em áudio e transcritas, e os temas relevantes foram tabulados e organizados em planilhas para a análise temática a qual veremos na sessão seguinte.

3.2. Coleta de dados

Foram quatro entrevistados(as) selecionados(as) com base em busca ativa de perfis profissionais em site de relacionamento profissional (LinkedIn) e indicação advinda da rede de conhecimento do pesquisador. A abordagem foi feita por meio de uma mensagem de texto para caixa de entrada da própria plataforma da rede social profissional explicando o motivo do contato e convidando para participar da pesquisa. Uma vez que o(a) profissional era

apresentado ao propósito da abordagem, era enviado convite formal para o e-mail indicado por ele(a) para uma sessão remota. Todas as entrevistas ocorreram entre os dias 21/01/25 e 10/03/25; remotamente via ferramenta Microsoft Teams, que contém agenda, disparo de convite de reunião, chat, repositório para armazenamento de dados e recursos de gravar o vídeo com áudio e transcrever, em tempo real, no decorrer da entrevista. Cada sessão durou aproximadamente 60 minutos. As transcrições foram confrontadas com os vídeos gravados de modo a assegurar conversão fidedigna do áudio em texto. Dessa maneira as citações das falas com as nuances da comunicação como ritmo, pausas, tom, linguagem de cada entrevistado(a) foram respeitados, com a finalidade de se capturar o sentimento e reações de um tema que toca o psicológico e o emocional.

Para garantir o anonimato dos(as) entrevistados(as), optou-se por utilizar nomes fictícios inspirados na nação de Wakanda. Essa escolha, possui um simbolismo que se conecta diretamente com os temas centrais desta pesquisa. Wakanda, uma nação africana fictícia que nunca foi colonizada, representa um ideal de soberania, riqueza cultural e avanço tecnológico, impulsionado pelo vibranium. Seus cidadãos desfrutam de uma forte identidade e autoestima, protegidos de séculos de opressão externa. A resistência e a união de Wakanda, liderada pelo Pantera Negra, seu regente, guerreiro e protetor, servem como um contraponto à realidade enfrentada por profissionais negros no Brasil, um país marcado por um histórico de escravidão e submissão.

Wakanda e o Pantera Negra foram criados por Stan Lee e Jack Kirby, com sua primeira aparição em *Fantastic Four #52*, publicado pela *Marvel Comics* em julho de 1966. Esse período, em meados da década de 1960, foi um momento crucial na história dos Estados Unidos, marcado pela luta pelos direitos civis e pela ascensão do movimento do Poder Negro. A criação de um super-herói negro africano, governante de uma nação próspera e independente, representou um marco na representatividade e um poderoso símbolo de orgulho e potencial negro. A utilização de nomes wakandanos para

os entrevistados sugere um cenário de potencial ilimitado, autodeterminação e unidade, qualidades que, apesar das barreiras históricas, são inerentes a esses profissionais e essenciais para sua ascensão em ambientes corporativos. Nesse contexto, a escolha de referências wakandanas para nomear os entrevistados traz luz às narrativas de executivos(as) negros(as) ao fazer uma analogia lúdica, apontando para um horizonte de equidade, valorização da unidade, a superar desafios. O quadro 1 apresenta o perfil dos entrevistados.

Quadro 1 - Perfil dos(as) entrevistados(as)

	T' Chaka	N'jadaka	Nakia	Okoye
Nível Hierárquico	Diretor Financeiro	Gerente Sênior Financeiro	Gerente Corporativo RH	Gerente Contratos Suprimentos
Formação Acadêmica	Contabilidade	Contabilidade	Psicologia	Administração
Setor de Atuação	Energia e Renováveis	Saúde	Infraestrutura e Energia	Óleo e Gás
Idade	55	52	39	36
Gênero	Masculino	Masculino	Feminino	Feminino
Cor/Raça	Preta	Preta	Preta	Preta

3.3. Análise dos dados

Foi aplicado o método de análise temática, que é um método comumente utilizado em pesquisas qualitativas, especialmente na área de pesquisa de organizações dentro das ciências sociais, por diversos motivos. Ela se destaca por sua flexibilidade e capacidade de revelar padrões de significado nos dados, contribuindo para a compreensão de fenômenos complexos. Algumas das razões pelas quais a análise temática é frequentemente aplicada em pesquisas qualitativas, especialmente em estudos organizacionais, incluem: compreensão profunda, permitindo ir além da superfície dos dados,

explorando as experiências, percepções e significados compartilhados pelos participantes; flexibilidade a diferentes tipos de dados qualitativos, como entrevistas, documentos, observações; identificação de padrões, dando significado e delimitando crenças, valores e práticas que podem estar ocultos em meio à complexidade dos dados. Essa abordagem contribui para a construção de teorias e modelos explicativos sobre os fenômenos organizacionais. Também pode ser utilizada em pesquisas com diferentes objetivos, desde a exploração de um tema até a avaliação de programas e políticas, e por fim, facilita a comunicação dos resultados da pesquisa de forma clara e acessível, tornando os achados mais compreensíveis para o público. (Clarke et al., 2006)

No contexto dessa pesquisa, a análise temática se mostrou particularmente útil para identificar e analisar as barreiras e estratégias que influenciam a progressão de profissionais negros no mercado de trabalho privado, evidenciando os fatores contextuais que contribuem ou não para o sucesso.

A análise seguiu as etapas da metodologia:

a) Familiarização:

- a) Foram assistidas as gravações, duas vezes, para cada uma das quatro entrevistas.
- b) Na segunda vez em que foi vista, a gravação foi acompanhada da leitura das transcrições as quais foram geradas automaticamente pelo próprio software do Microsoft Teams.
- c) Nessa primeira leitura, enquanto era revista a gravação, foram feitas anotações dos trechos cruciais de cada uma das três partes do questionário, o contexto, barreiras e estratégias.

b) Codificação:

- a) Com trechos cruciais, voltou-se aos textos e foram selecionados os blocos de textos para serem reconhecidos dentro dos contextos em que estavam inseridas.

- b) Esses trechos cruciais tiveram como critério de identificação a descrição de um sentimento ou ação que apontavam para as respostas das perguntas do roteiro.
- c) Uma vez contextualizados os trechos, foram atribuídas expressões que resumissem o significado dos trechos em sentimentos, acontecimentos e percepções comuns.
- c) Busca por temas:
 - a) Nessa etapa foi feito o agrupamento dos códigos concisos em diferentes combinações de tal modo que algumas combinações, transmitiam coesão ao serem lidos juntos.
 - b) Novamente foi lido o agrupamento de modo a se associar a um tema correlacionado.
 - c) Uma vez agrupados, foi feito um refinamento da alocação dos códigos para assegurar coerência interna entre o agrupamento dos códigos com os temas etiquetados.
- d) Refinamento dos temas:
 - a) Com os temas definidos uma nova revisão foi feita. Nessa revisão foi percebida uma oportunidade de aprofundar cada tema, extraindo-se uma perspectiva mais detalhada e jogando luz a aspectos relevantes do contexto de vida e jornada profissional.
 - b) O resultado dos temas pode ser visto no quadro e figura do capítulo de apresentação e discussão dos dados.

3.4. Limitações do método

A análise temática, apesar de suas inúmeras vantagens, apresenta algumas limitações inerentes ao método qualitativo. Primeiramente, a subjetividade do pesquisador pode influenciar a interpretação dos dados, uma

vez que as categorias e temas identificados são construídos a partir de um processo interpretativo. Para minimizar esse viés é fundamental que o pesquisador adote uma postura reflexiva e transparente em relação às suas próprias perspectivas e valores.

A generalização dos resultados também é uma limitação importante visto que foram intencionalmente selecionados quatro entrevistados. Porém, considerando a profundidade e alcance das entrevistas é possível uma extrapolação mais ampla. A profundidade da análise, que é uma das grandes vantagens desse método, pode contribuir para extrapolar os resultados para outros contextos. Outro desafio relacionado à análise temática é a exigência de tempo e recursos para a realização da análise. A codificação, a categorização e a interpretação dos dados são processos que demandam um investimento significativo de tempo e esforço por parte do pesquisador. Além disso, a análise de grandes volumes de dados pode ser complexa e exigir o domínio de softwares específicos (Kelleher, 2005).

Por fim, a complexidade da análise temática exige do pesquisador habilidades analíticas e um profundo conhecimento do tema de pesquisa. A construção de teorias a partir dos dados requer um olhar crítico e a capacidade de identificar padrões e relações complexas entre os diferentes elementos da análise. Para minimizar essas limitações é fundamental que o pesquisador adote estratégias como a triangulação de dados, a interação com outros pesquisadores e a transparência na descrição dos procedimentos metodológicos. Além disso, é importante reconhecer que a análise temática não tem como objetivo a generalização dos resultados para toda a população, mas sim a produção de conhecimento profundo e contextualizado sobre um fenômeno específico.

4. Apresentação e Discussão dos Resultados

Esse capítulo apresenta e discute os dados coletados e analisados conforme referido na metodologia, tendo como base a apresentação das vivências em seu contexto familiar, educacional e profissional com a inserção dos trechos das transcrições nas narrativas de cada entrevistado(a), de modo a ser possível transmitir a percepção deles sobre suas próprias. Ainda nesse capítulo, será visto o quadro consolidado da análise, bem como o mapa de temas com as respectivas notas explicativas.

4.1. Perfil dos entrevistados

Esta seção apresenta o perfil socioprofissional dos executivos(as) negros(as) participantes da pesquisa.

4.1.1. Trajetória de vida e carreira da primeira geração

4.1.1.1. T'Chaka

T'Chaka é um profissional com mais de 30 anos de experiência de carreira. Como CFO, atuou em organizações com receita de 1.5 bilhão de reais e em posições de Controller Sênior para empresas com receita de 10 bilhões de reais, com passagem por grandes empresas americanas e brasileiras dos seguintes segmentos: Indústria de Vidro e Química, Varejo, Óleo e Gás, ONG, Educação e Hotelaria. Ele possui experiência em M&A, Turnaround, Controles Internos e Governança, Business Partner e Desenvolvimento de Talentos. Também possui MBA e Mestrado em Contabilidade e Controladoria.

T'Chaka nasceu no Rio de Janeiro, em uma família de classe média baixa. Seu pai, inicialmente militar e depois funcionário público, valorizava muito a educação e a retidão. A rigidez do pai em relação aos estudos foi determinante em sua formação:

"meu pai sempre falava o seguinte, ó, a gente sempre tem que estar no caminho certo da história..." e repetia "Sua única obrigação é estudar."

T'Chaka estudou em escolas públicas de qualidade e, posteriormente, em um colégio particular. T'Chaka optou por cursar ciências contábeis na Universidade, de forma pragmática, buscando uma profissão com boas perspectivas de emprego:

"contador não fica rico, mas sempre vai ter trabalho". Eu falei: "Pô, vou fazer ciências contábeis..."

Ele estagiou em grandes empresas como Caixa Econômica Federal e Shell Brasil e ingressou na KPMG após muitas tentativas, marcando seu início na área de auditoria:

"E aí eu comecei fazer prova para auditoria. Os processos seletivos eram longos, não passei. Segunda vez não passei. Acho que na terceira vez que eu fiz, aí eu passei, entrei para KPMG, né? Entrei na KPMG, que foi meu início a auditoria."

T'Chaka investiu continuamente em pós-graduações:

"E também investindo também em educação, né? Eu fui fazendo outras pós-graduações, fiz uma pós-graduação em IFRS, fiz uma pós-graduação em auditoria, fiz pós-graduação em direito tributário"

T'Chaka vivenciou o racismo desde a infância, com episódios de revistas em supermercados e abordagens policiais.

"Eu já fui parado no meio no meio da rua, já entrei em supermercado, que segurança supermercado fez eu levantar a camisa, né?"

No ambiente profissional, enfrentou o preconceito pela cor de pele, sendo que seus feitos eram recebidos com surpresa.

"Quando eu entrava na fala, eu senti que tinha algo. Eu olhava assim, tem um fator surpresa aí. Aí o rapaz me via e pensava 'Pô, está errado, né? Essa pessoa não é quem eu esperava.'"

T'Chaka dizia que sentiu a necessidade de ser um "gênio" para ter seu trabalho reconhecido e era mais exigido que seus colegas brancos. Ao ascender a cargos de liderança, enfrentou o teste de sua capacidade por parte de sua equipe que duvidava de seu conhecimento e buscava miná-lo:

"Então aí eu era tido como um gênio. As pessoas esperavam que eu ia lançar foguetes e tal. Então, aí eu comecei a ver o lado oposto onde eu era sempre muito mais exigido que os demais que os outros colegas, né? Que eu tinha obrigação de ser gênio."

Desde cedo T'Chaka entendeu a diferença que faria o investimento contínuo em aprendizado:

"Eu vi que ao longo do caminho, assim, o que o que me sustentou até aqui foi o aprendizado, né? E então essa foi a estratégia número um, na verdade, para galgar posições no mercado de trabalho. Foi o aprendizado"

Além disso, T'Chaka desenvolveu habilidades de comunicação e de entrevista e alega que utilizava o "fator surpresa" em entrevistas ao quebrar o estereótipo esperado, desenvolvendo uma postura de liderança afirmativa e firme.

"Eu aprendi a ser bom de entrevista, né?"

"tive que ter uma postura de aprender a ter uma postura de liderança muito afirmativa, muito firme, sabendo o que eu estava fazendo, né?"

T'Chaka não teve mentores formais ao longo de sua carreira e relata tentativas de manipulação por parte de algumas lideranças.

"Olha, e nesse ponto eu não tive sorte, eu nunca tive essa pessoa, entendeu? Todas as empresas que eu trabalhei não tive essa pessoa. E quando eu meio que tive, eu notei que tinha outros interesses por trás. É o interesse de me manipular, porque quando eu estava na posição

de, como exemplo, como líder de controladoria, como controller, o rapaz queria me manipular para, né, fazer coisas que eu não ia fazer."

Sua principal rede de apoio foi sua religião e os valores familiares. Hoje, busca ser mentor para outros profissionais.

"de verdade, eu nunca tive essa rede de apoio."

"A rede de apoio que eu tive foi muita religião, sabe?"

Por fim, investe em educação e leituras como passaporte para o futuro. T'Chaka afirmou que busca blindar-se psicologicamente contra o racismo estrutural, priorizar a retidão e evita caminhos fáceis para não dar margem a críticas que possam prejudicar sua ascensão

"Retidão. É retidão. Não buscar o caminho mais fácil."

Buscar apoio em diversas fontes e fazer terapia são os conselhos do entrevistado para os profissionais negros que desejam ascender a posições de liderança executiva.

"Blinde o seu psicológico, porque o blindar o seu psicológico é fundamental"

4.1.1.2. N'jadaka

N'jadaka é um profissional com mais de 30 anos de experiência na área financeira, com foco em controladoria, contabilidade, finanças e auditoria em empresas de grande porte nacionais e multinacionais nos segmentos industrial, educacional, financeiro e consultoria Big Four. Ele possui experiência em aprimorar processos financeiros e gerar valor para o negócio, implementando programas de automação visando a eficiência de processos e atividades, e realizando estudos e análises de questões estratégicas de longo

prazo. N'jadaka tem expertise em gerenciar rotinas contábeis e monitorar a gestão orçamentária e possui experiência com processos de *due diligence* e gestão de empresas pós-M&A. Tem experiência como auditor independente emitindo pareceres sobre demonstrações financeiras em IFRS e sólida formação acadêmica com MBA em Finanças e Controladoria, bacharelado em Ciências Contábeis e mestrado em Desenvolvimento Local. CRC ativo. Ele é fluente em inglês e tem espanhol intermediário

N'jadaka nasceu na Penha e cresceu em Irajá, no Rio de Janeiro, em uma família de classe trabalhadora. Seu pai, torneiro mecânico com ensino primário, valorizava muito o desenvolvimento dos filhos e se esforçava para proporcionar experiências enriquecedoras, apesar das limitações financeiras:

"ele sempre se esforçou para dar pra gente assim o melhor que ele podia e tudo que ele achava que era muito bacana, ele sempre dava um jeito de mostrar para gente."

A rigidez e a sabedoria do pai foram marcantes em sua formação.

"a gente também bebeu muito da fonte dele de, vamos dizer assim, de sabedoria dele, né? De algumas coisas que ele falava, coisas assim que hoje eu vejo há tempos, eu vejo alguns coaches falando hoje em dia e que ele lá atrás ele já ele já falava. Então isso me influenciou muito, me deu muito insights. Eu levei muita coisa muita coisa dele dentro de mim."

N'jadaka estudou em escolas públicas até o segundo grau e iniciou sua trajetória profissional como *office boy*. Mais tarde, ingressou na *PriceWaterHouse* como mensageiro e, buscando ascensão, decidiu cursar contabilidade. A *PriceWaterHouse* foi crucial em sua formação profissional e pessoal:

"Mas cara, eu sou muito grato à Price, porque formava essas pessoas. Eu fui ser supervisor, eu tive um curso em São Paulo. Desde aprender

a falar com pessoas de alto escalão, entender momento de falar até se comportar à mesa e tal, coisas que eu não tinha por conta da minha origem, né”

“A Price me deu régua e compasso”

N'jadaka recorda ter sofrido discriminação racial explícita no início da carreira. No entanto, relata um episódio marcante de racismo ao comprar um terno, sendo confundido com um segurança devido à sua cor de pele.

"E quando eu fui vestir o terno, eu falei assim: 'Pô, tô achando o terno um pouco grande'. E eu não tinha falado nada para ele do que eu ia fazer, do que eu ia ser, eu pedi ternos para mim. Ele falou assim para mim: 'Eu te dei o terno grande porque é para você poder botar o coldre, né, da arma aqui para você ter o negócio da arma. Aí eu, puxa, arma? Aí ele, você está comprando o terno que é para ser segurança, né?'

A barreira do idioma inglês também foi um desafio significativo em sua carreira internacional:

"aí eu tive uma outra aí eu tive uma outra barreira que foi na minha evolução, que foi o inglês, né?"

N'jadaka sempre acreditou que o diferencial seria o investimento contínuo em desenvolvimento profissional, postura firme e educada, e não se vitimizar diante das dificuldades. A adaptação e a busca por soluções, como o aprendizado intensivo de inglês, foram importantes.

"sempre se posicionar educadamente, voz firme, mas sempre se posicionar, sempre ter crítica. Eu acho que isso evitou talvez outras barreiras que pudessem aparecer no meu caminho."

N'jadaka destacou a importância de mentores informais que o ajudaram em momentos cruciais da carreira, oferecendo suporte e direcionamento.

"eu tive muito, eu tive alguns mentores não oficial como hoje tem até a empresa atual onde trabalho, mas na minha carreira eu tive pelo menos assim umas três, quatro pessoas, cara, que me ajudaram muito."

Ele enfatizou que, apesar das barreiras existentes, a forma como o indivíduo se comporta e busca superá-las é fundamental. A resistência, o trabalho duro e o foco no processo são mais importantes do que se vitimizar:

"você tem dois caminhos. Ou você se vitimiza e acha que tudo é injusto [...] ou você encara isso de frente com todos os problemas que você tem e você faz o seu melhor."

N'jadaka encerra aconselhando os jovens profissionais negros(as) a terem coragem, a buscarem bons exemplos, a priorizarem a evolução constante e a olharem sempre para frente, utilizando o passado como aprendizado.

"coragem em todos os sentidos de você por ir para cima, e estar sempre de cabeça erguida e sempre tá se posicionando sempre com dados e fatos, né?"

4.1.2. Trajetória de vida e carreira da segunda geração

4.1.2.1. Nakia

Nakia é uma profissional com 18 anos de experiência generalista na área de Recursos Humanos em empresas de médio e grande porte, nacionais e multinacionais. Ela possui sólida experiência em rotinas de Consultoria Interna; Treinamento & Desenvolvimento; Planejamento de Recursos Humanos (Design Organizacional e Budget); Reengenharia de Processos Corporativos com ênfase em Otimização & Eficiência; Remuneração & Benefícios; Políticas e Procedimentos de RH; Gestão por Competências; Avaliação de Desempenho; Coaching Executivo; Programa de Qualidade de Vida; Diversidade & Inclusão; Programas de Estágio e Trainee, Cultura & Pesquisa de Clima Organizacional e Recrutamento & Seleção. Nakia tem vivência na estruturação da área e das operações de Recursos Humanos em "startups" e projetos internacionais. Ela é psicóloga e fala inglês fluente.

Nakia nasceu na zona norte do Rio de Janeiro, em uma família com restrições financeiras, mas que priorizou a educação em escolas privadas.

"apesar de que meus pais sempre fizeram muita questão de que a gente tivesse o melhor que eles poderiam nos dar, que era a educação."

Seus pais, ambos funcionários públicos concursados, sempre enfatizaram a importância da estabilidade na carreira. A mãe, posteriormente formada em Direito, foi uma forte referência de independência feminina para ela.

"a referência que mais me impactou foi a minha própria mãe, assim, no sentido de ela ser uma mulher independente, uma mulher que tinha ali a o seu contexto profissional."

Inicialmente com o desejo de ser médica, Nakia optou pela psicologia após vivenciar a realidade socioeconômica em estágios de enfermagem. A educação sempre foi vista como essencial para ascender socialmente, sendo constantemente lembrada da necessidade de se destacar por ser preta. Sofreu bullying racista no ensino médio, mas a resistência e a determinação em estudar foram cruciais:

“...na época eu não sabia nominar, mas principalmente no ensino médio, eu sofri muito bullying mesmo, sabe? Assédio, assim, algumas meninas do colégio me perseguiram por eu ter o cabelo crespo, né? Me xingavam, me ofendiam. O período eu nem queria mais voltar para o colégio por causa disso, mas me mantive ali. Então, eu era alvo de uma rebelião de grupo. Grupo pela cor da minha pele, né? Mas na época eu achava que era eu. Eu não tinha, eu não conectava ainda com essa questão de racial, né?”

Sua primeira experiência formal foi em *telemarketing*, mas logo Nakia direcionou sua carreira para a área de Recursos Humanos.

"sempre fui muito dedicada, eu dava o meu melhor, mesmo assim não era suficiente, né?"

"outra coisa também de você ser uma pessoa preta, é você precisar se destacar. Se você não se destacar você vai ser engolido."

Nakia relatou ter enfrentado preconceito e vieses inconscientes ao tentar ingressar no mercado de trabalho, percebendo que as vagas eram frequentemente preenchidas por pessoas brancas com vivências diferentes. Ela mencionou entrevistas onde questões sobre seu cabelo foram feitas, explicitando o racismo. Na progressão de carreira, sentiu que a "barra era mais alta" para ela e que sua assertividade poderia ser interpretada como agressividade.

"eu percebi um preconceito claro de viés inconsciente mesmo..."

"eu não atendia o padrão e não tinha vivências que uma pessoa, hoje letrada eu consigo entender"

Nakia afirmou que investiu continuamente em sua formação, buscou feedbacks claros de suas lideranças e observou as características das pessoas que se destacavam. Ela utilizou estratégias financeiras pessoais para pagar especializações. A adaptação, a leitura do cenário e a busca por alianças foram importantes.

"ler o cenário e fazer dentro dos limites éticos o que precisava ser feito para alcançar o meu objetivo profissional."

Nakia beneficiou-se de um networking informal e de alianças positivas ao longo da carreira.

"acredito muito no poder de networking."

Recentemente, participou de um programa formal de mentoria para lideranças negras, o que contribuiu para seu autoconhecimento e acolhimento.

"pude me reconhecer, eu acho que eu pude me acolher, principalmente, né?"

Atualmente em cargo de gerência em uma empresa de infraestrutura e logística, ela é a única liderança negra na companhia, o que representa um desafio em termos de pertencimento e reconhecimento de seu valor.

"sou a única liderança negra da companhia. Então assim, você não ter outras pessoas que se pareçam com você ou que vivam a mesma realidade que você é muito desafiador."

Como recomendação aos jovens profissionais negros(as) citou manter a saúde mental em dia, investir em autoconhecimento, promover alianças, priorizar a formação, planejar a carreira, buscar mentores e valorizar-se. Enfatiza a importância de ocupar espaços sem pedir licença para existir.

"Não peçam licença para existir, tenham clareza dos seus objetivos profissionais, invistam no seu desenvolvimento, mas sobretudo que é a primeira dica que eu dei aqui, autoconsciência, né? Autoconhecimento. Isso é extremamente importante."

4.1.2.2. Okoye

Okoye é uma profissional com mais de um 15 de atuação no setor de energia, liderando a área de Contratos e Compras de Tecnologia na Shell, com foco em otimizar processos e garantir a excelência operacional. Ela gosta de

desafios complexos e busca constante por inovação. A experiência em empresas como Equinor e Shell permitiu desenvolver uma visão estratégica e habilidades de liderança que impulsionam equipes a alcançarem resultados significativos, com um olhar atento à sustentabilidade e eficiência. Okoye possui mestrado em Logística e experiência em gestão da cadeia de suprimentos e condução de operações offshore.

Okoye nasceu em Macaé, em uma família de classe média majoritariamente negra, que valorizava a educação. Seus pais e outros membros da família possuem ensino superior e pós-graduação. Estudou sempre em instituições particulares.

"Meu contexto familiar, eu nasci numa família de classe média, uma família majoritariamente negra."

"Eu estudei sempre em instituições particulares. Eu estudei numa escola de elite em Macaé Instituto Nossa Senhora da Glória..."

Ela possui graduação, MBA e mestrado, tendo sido bolsista na PUC durante o mestrado. Começou a estudar inglês cedo, incentivada pela mãe a ser competitiva no mercado de trabalho. Sua primeira experiência profissional foi em uma multinacional.

"Minha mãe via uma forma como ser competitiva para o mercado de trabalho. Tem uma frase muito clássica dela que eu pedia para fazer aula de dança e tudo mais. Ela dizia assim para mim, numa entrevista de emprego você não vai dançar na frente do entrevistador, você vai falar inglês."

Okoye relata ter compreendido as barreiras raciais em sua ascensão profissional a partir de 2019, ao comparar sua trajetória com a de colegas brancos com menor grau de instrução. Menciona o "viés inconsciente positivo" ao ser contratada para sua primeira vaga por uma supervisora negra. Em empresas com predominância branca e privilegiada, percebeu a dificuldade de ter o mesmo repertório cultural e o choque quando sua estrutura familiar era mencionada:

"comecei a entender alguns entraves que eu tinha de ascensão na carreira por ser uma mulher negra."

"ainda existe esse contexto de tipo, ah, pessoas negras moram 10 pessoas dentro de um apartamento de um quarto, né? Quando eu falo um pouco da estrutura da minha família, tipo, nossa, né, as pessoas se assustam."

Okoye alega que busca por aliados (mentores e patrocinadores) em posições de liderança, tanto negros quanto brancos.

"ter mentores e patrocinadores ao meu favor, que essas pessoas vão estar em locais onde eu não vou estar para falar bem de mim, para poder me defender."

"A minha mentora informal hoje na Shell, ela é ela é vice-presidente da área de contratos e para tecnologia e projetos. É uma mulher negra, nigeriana, hoje ela mora em Londres."

Utilização de canais de denúncia em casos de assédio, bullying ou racismo, também é apontado por Okoye como forma de se proteger e manter a saúde mental.

"E eu acredito muito nos canais de denúncia, Carlos. Então, assim, essa é uma das minhas estratégias, sabe? Além de ter pessoas para advogar, né?"

Okoye mencionou um episódio de racismo na infância. No mercado de trabalho, percebeu que a necessidade de ser "útil" e "brilhante" para ser aceita, reproduzindo uma dinâmica de subserviência para inclusão.

"com 6 anos de idade e uma menina branca falou que eu não poderia me sentar perto dela. Eu perguntei por que e ela disse que eu era negra."

"tive que estudar mais para poder ser aquela a estudante brilhante, né, a líder de turma, porque eu tinha uma utilidade para aquela turma, né, para aqueles colegas, né..."

Como aconselhamento aos profissionais que desejam posições executivos de liderança no futuro, ela menciona ter muita consciência de situações de discriminação, buscar aliados e utilizar canais de denúncia.

"além de ter pessoas para advogar, né? Ter eu faço muitas conexões com pessoas de leadership team. [...] E minha outra estratégia também a questão do você ter muita consciência quando você está passando por uma situação de assédio moral, de bullying, de racismo."

4.2. Apresentação dos resultados

Nessa sessão são apresentados os principais temas identificados na análise e os respectivos significados e menções, com base nas entrevistas. Também são apresentados dois quadros e uma figura ilustrativos a associação e desdobramentos das barreiras e estratégias com seus respectivos temas emergentes.

4.2.1. As barreiras enfrentadas

- a) Reconhecimento do marcador racial como barreira na carreira:
 - Significado: Este tema aborda a consciência de que a raça do profissional influencia suas experiências e oportunidades no ambiente de trabalho. Ele indica que a identidade racial não é neutra no contexto corporativo e pode gerar desafios específicos.
 - Contexto nas Narrativas: A própria pesquisa se concentra na progressão de carreira de profissionais negros no mercado privado. Nakia menciona que em algum momento a entrevista abordaria o marcador racial como o foco da pesquisa, já que se tratavam de executivos negros. Okoye relata que a consciência racial sempre foi trabalhada em casa, mas que, no mercado de trabalho, percebeu obstáculos na ascensão por ser uma mulher

negra. A discussão geral da pesquisa aponta para a percepção de que a raça influencia as experiências no trabalho.

b) Desvantagem histórica e impactos da falta de equidade:

- Significado: Este tema demonstra como o contexto social e econômico de exclusão histórica se reflete na falta de equidade de condições para a competição na trajetória de carreira. Reconhece que desigualdades passadas e presentes criam um campo de atuação desigual.
- Contexto das narrativas: Nakia menciona que teve que usar estratégias como levar marmita e vender o vale-refeição para pagar a especialização devido à sua condição financeira inicial. Ela observa que pessoas com melhores condições financeiras talvez nem pensem nesse tipo de estratégia. Okoye também aponta para a diferença de experiências e repertório cultural entre ela, vinda de uma classe média negra, e colegas brancos de origens mais privilegiadas. A pesquisa considera o histórico de escravidão no Brasil como pano de fundo para identificar barreiras.

c) Preconceito e discriminação direta e indireta:

- Significado: Este tema engloba tanto atos explícitos de discriminação quanto as formas sutis e, muitas vezes, inconscientes de preconceito. Inclui atitudes, comentários e práticas que desfavorecem profissionais negros em função de sua raça.
- Contexto das narrativas: Nakia relata que percebeu que para ela a "barra era mais alta" e que sentia que sempre faltava algo, mesmo sendo bem avaliada. Ela também menciona que ser uma mulher preta a colocava na situação de ter que pensar bem antes de se expressar assertivamente, para não soar agressiva.

N'jadaka vivenciou um episódio de racismo ao tentar comprar um terno. Okoye recorda um episódio de racismo na infância.

d) Necessidade de provar competência constantemente:

- Significado: Este tema refere-se à percepção de que profissionais negros precisam demonstrar um nível de excelência superior aos seus pares brancos para obter o mesmo reconhecimento e oportunidades. Há uma sensação de que o padrão de avaliação é mais exigente para eles.
- Contexto das narrativas: Nakia expressa que sempre sentiu que a "barra era mais alta" para ela. Ela também relata que, mesmo sendo bem avaliada, percebia que as coisas se tornavam mais difíceis para ascender a cargos mais altos. Okoye questiona como colegas brancos com menos instrução alcançavam posições superiores. A análise temática identifica a percepção de que "se for eu, é diferente, falta alguma coisa".

Quadro 2- Principais barreiras:

Temas	Falas
Reconhecimento do marcador racial como barreira na carreira	"as carreiras negras elas têm um gap aí de quase 10 anos, né, se comparadas, né? Então, um profissional negro chega a uma posição de liderança quase 10 anos mais tarde, nos seus dados mais atuais, do que uma pessoa branca. E eu percebi isso claramente e é inevitável você observar isso e ver o quanto isso é difícil, né?" - Nakia
	"Na progressão de carreira, senti que o funil era maior, né, e aí no funil maior" - Nakia
	"dificuldade de ser um líder negro nos dois aspectos, né. Como liderado e como líder. porque eu já enfrentei casos que o a pessoas da minha equipe me testando se eu era suficientemente capaz de liderá-los. duvidando do meu conhecimento, principalmente quando eu era mais jovem, né? Quando eu tinha meus 30 e poucos anos, né?" - T'Chaka
	"apostavam na minha incompetência, né? Que eu estava ali por sorte, por alguma coisa do tipo." - T'Chaka
	"Em algum momento a gente vai falar do marcador racial, que é o foco dessa pesquisa, já que nós estamos falando aqui de executivos negros, desse recorte específico, né" – Nakia
	"Eu só entendi que essas barreiras eram raciais a partir de 2019. Eu sempre tive essa questão de consciência racial, sempre foi muito bem trabalhada dentro de casa." – Okoye
	"alguns entraves que eu tinha de ascensão na carreira por ser uma mulher negra" – Okoye
Desvantagem histórica e impactos da falta de equidade	"tirar o medo de falar errado" - T'Chaka
	"brasileiro, né? Tem muito aquela questão ainda hoje, né, de falar com sotaque, né, falar com sotaque de americano, que é ridículo, né? E eu ficava muito envergonhado." - T'Chaka
	"Aí sim, aí eu tive uma outra, aí eu tive uma outra barreira que foi na minha evolução, que foi o inglês, né?" - N'jadaka
	"muitas pessoas brancas privilegiadas, né? São pessoas que são ricas de berço. e que tão ali porque estudou na escola de ponta com amigos, estudou no eleva, sabe?" - Okoye
	"gap aí, né, cultural, esse gap financeiro" - Okoye

	<p>"até para puxar um <i>small talk</i> com essas pessoas é um pouco mais complexo, né? Porque por mais que eu venha de uma realidade de classe média, é uma classe média negra. Essas pessoas começaram a viajar e fazer viagens internacionais criança. Então, existe esse gap aí, né, cultural, esse gap financeiro." - Okoye</p>
	<p>"na companhia que eu faço parte, eu sou a única liderança negra da companhia. Então assim, você não ter outras pessoas que se pareçam com você ou que vivam a mesma realidade que você é muito desafiador. Então ainda me encontro nesse processo de adaptação e de reconhecer o meu valor, né?" - Nakia</p>
	<p>"Eu passei maior parte da minha vida sem nenhum referencial negro, né? Só esses executivos que eu vi em multinacional, entendendo?" - T'Chaka</p>
<p>Preconceito e Discriminação Direta e Indireta</p>	<p>"se você se colocar de maneira talvez mais assertiva, isso pode soar como agressividade" – Nakia</p>
	<p>"não é normal, não é habitual eles verem pessoas negras em locais em locais de privilégio, né, de nem privilégio de vantagem" - Okoye</p>
	<p>"fator surpresa aí. Aí o rapaz me via. 'Pô, tá errado, né? Essa pessoa não é, era tudo que eu esperava.'" - T'Chaka</p>
	<p>"E aí a barreira não foi nem da barreira de cor, né? Mas eu acho que foi até da barreira até de idade mesmo, pô. Esse rapaz aí mais novo que a gente, pô. Esse rapaz que vai coordenar a gente e tal." - N'jadaka</p>
	<p>"Para você ter noção, um colega meu hoje que eu trabalho na Shell, assim que ele me conheceu, ele é um homem branco mais velho, ele chegou a perguntar quantas pessoas moravam na minha casa." – Okoye</p>
	<p>"Quando eu falo um pouco da estrutura da minha família, tipo, nossa, né, as pessoas se assustam. E eu percebo por que eles se assustam, porque não é normal, não é habitual eles verem pessoas negras em locais em locais de privilégio, né, de nem privilégio de vantagem." – Okoye</p>
	<p>"Quando você é negro e você tem personalidade, as pessoas te rotulam como, ah, ele é marrento, ele é metido, ele é como é que é? Ele se acha, né? Ou ele é irascível. né? As pessoas agora se fosse só falar uma pessoa branca fala: 'Nossa, ele tem personalidade, ele é firme nas suas convicções, você vê que você tem sempre, né, forma diferente.'" - T'Chaka</p>
	<p>"você tá comprando o terno que é para ser segurança, né? - N'jadaka</p>
	<p>"para a gente estar nesse local de vantagem, a gente sabe que a gente tem que ter uma formação é melhor. A gente tem que mostrar o quanto nós somos mais bem educados. resilientes e o quanto a gente também tem que se impor, porque esses lugares são livres de assédio para a gente, são livres para de bullying para com a gente." - Okoye</p>

Necessidade de provar competência constantemente	"alguns critérios que as pessoas, que as lideranças, né, usam ou usavam para alçar pessoas a um novo nível, eu não tinha" - Nakia
	"durante muito tempo eu busquei me adaptar, eu busquei caber, porque se eu não coubesse, eu não cresceria. E Isso por um lado é bom, mas é uma grande violência" – Nakia
	"Nossa, então para mim ainda tem mais uma coisa, né? Todo mundo chega nesse lugar muito tranquilamente. É né? Como a gente escuta falar uma expressão que a gente escutou já no momento comum, é, a profecia autorrealizável, né? Era dado que você tinha esse potencial, é só fazer acontecer. Para mim não era, para mim ainda tinha mais uma formação antes de chegar lá." - Nakia
	"Eu tive problemas lá assim nos primeiros seis meses, assim por uma insuficiência da própria língua e tal, tinha dificuldade." - N'jadaka
	"como é que eu tenho colegas que são brancos, que têm muito menos grau de instrução do que eu e estão em posições muito superiores à minha." – Okoye
	"Eu sempre fui muito dedicada, eu dava o meu melhor, mesmo assim não era suficiente, né?" – Nakia
	"outra também de você é uma pessoa preta, você precisa se destacar. Se você não se destacar você vai se engolir." - Okoye
	"eu sempre senti que de alguma forma para mim a barra era mais alta, né? Tá todo mundo sendo avaliado no critério, mas se for eu, é diferente, falta alguma coisa, né?" - Nakia
"um fenômeno que eu me vi transpassada foi do quanto você chega cansado no lugar que você quer, né? Então, quando enfim acontece o que você espera, o teu coeficiente de energia é, pelo menos no meu caso, né? É, baixo, né? No momento que você tem que chegar e performar e mostrar seu nome, você tá com a reserva de energia muito baixa." - Nakia	

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.2. As estratégias criadas

a) Desenvolvimento de habilidades de comunicação e assertividade:

- Significado: Este tema se refere à necessidade de se expressar de forma clara e confiante no ambiente corporativo, muitas vezes tendo que calibrar essa assertividade para não ser interpretado negativamente. Envolve encontrar um equilíbrio entre ser ouvido e evitar rótulos prejudiciais.
- Contexto das narrativas: Nakia percebeu que se colocasse de maneira talvez mais assertiva, isso poderia soar como agressividade. N'jadaka menciona a importância de se posicionar educadamente, com voz firme, para evitar outras barreiras. T'Chaka aprendeu a perder a vergonha de falar inglês, mesmo que errado, para se comunicar.

b) Investimento contínuo em desenvolvimento pessoal, profissional e saúde mental:

- Significado: Este tema destaca a importância da formação acadêmica e do aprimoramento de habilidades como forma de se equipar para as oportunidades e superar as deficiências percebidas. Envolve buscar especializações, aprender idiomas e desenvolver outras competências relevantes. Bem como fortalecer a sua segurança psicológica e da autoconsciência para os jovens profissionais negros que desejam ascender.
- Contexto das narrativas: Nakia relata ter seguido o conselho dos pais de continuar investindo na sua formação e educação. Ela investiu em especializações e no aprendizado de inglês. Okoye possui graduação, MBA e mestrado. Sua mãe a incentivava a ser competitiva no mercado de trabalho, valorizando o aprendizado de inglês. T'Chaka também investiu em diversas pós-graduações ao longo da sua carreira.

c) Construção e redes de apoio e liderança:

- Significado: Este tema aborda a necessidade de criar e manter relacionamentos profissionais que possam oferecer suporte, informações e oportunidades. Inclui o desenvolvimento de networking, a busca por mentores e patrocinadores, e a formação de alianças.
- Contexto das narrativas: Nakia acredita muito no poder de networking e se beneficiou de amizades e interações profissionais. Ela também participou de um programa de mentoria para lideranças negras. Okoye busca constantemente aliados (mentores e *sponsors*) em posições de liderança. N'jadaka teve mentores não oficiais que o ajudaram muito em sua carreira.

d) Leitura do cenário e adaptação estratégica ("Caber" eticamente):

- Significado: Este tema descreve as formas como os executivos negros buscaram ler, interpretar e se adaptar às normas, sinais, linguagem, lógicas e códigos e valores relacionados às expectativas desse ambiente corporativo. Muitas vezes tendo que modular sua própria expressão, mas sempre dentro de limites éticos. Envolve compreender a dinâmica do ambiente e ajustar o comportamento para alcançar objetivos.
- Contexto das narrativas: Nakia afirma que durante muito tempo buscou se adaptar para "caber", pois acreditava que, se não se adaptasse, não cresceria. Ela reconhece que isso era uma violência, mas uma estratégia para fazer alianças. Ela também menciona a importância de ler o cenário e agir dentro dos limites éticos para alcançar seus objetivos profissionais.

e) Busca por *feedback* e adequação às expectativas:

- Significado: Este tema enfoca a importância de buscar ativamente feedback das lideranças e entender claramente o que é necessário para a progressão na carreira. Permite alinhar esforços com as expectativas da organização e identificar áreas de desenvolvimento.
- Contexto das narrativas: Nakia menciona que nunca abriu mão de receber feedbacks claros de suas lideranças e se comprometer com o que era dito. N'jadaka relata que sempre procurou evoluir, melhorar e estar apresentável.

f) Conscientização política e repúdio do racismo:

- Significado: Este tema abrange a compreensão da dinâmica do racismo em suas diversas manifestações, a consciência da própria identidade racial e dos desafios enfrentados por profissionais negros, o repúdio ativo a atos de discriminação, incluindo assédio e bullying racial, e o reconhecimento e utilização de mecanismos formais e informais para denunciar e combater o racismo no ambiente profissional e social.
- Contexto das narrativas: Okoye enfatizou a importância da utilização de canais de denúncia em casos de assédio moral, bullying ou racismo como uma de suas estratégias de proteção. Adicionalmente, T'Chaka mencionou ter feito parte de um grupo de empoderamento de executivos negros com o apoio do JP Morgan, o que indica um engajamento em iniciativas de equidade racial.

Quadro 3 – Principais estratégias:

Desenvolvimento de Habilidades de Comunicação e Assertividade	"sempre se posicionar educadamente, voz firme, mas sempre se posicionar, sempre ter crítica. Eu acho que isso evitou talvez outras barreiras que pudessem aparecer no meu caminho." - N'jadaka
	"aprendi a ser bom de entrevista, né?" - T'Chaka
	"ter uma autoconfiança, por mais que eu seja uma pessoa tímida, eu tinha que apresentar uma autoestima porque senão ia me engolir, né?" - T'Chaka
Investimento Contínuo em Desenvolvimento pessoal, profissional e saúde mental	"continuar investindo na minha formação, na minha educação" - Nakia
	"levar marmita, vender o vale refeição para pagar a especialização." - Nakia
	"formalmente, recentemente, há dois anos, eu fui indicada para um programa de mentoria para lideranças negras, né, para ascensão de carreiras de mulheres negras." - Nakia
	"Felizmente foi um programa ótimo, pude deixar um legado lá também, mas e tive bons insights também, né? Eu pude me reconhecer, eu acho que eu pude me acolher, principalmente, né?" - Nakia
	"para mim, o diferencial sempre seria o investimento contínuo em desenvolvimento profissional" - Okoye
	"não ficar também olhando um pouco para trás e ficar, parado." N'jadaka
	"a adaptação e a busca por soluções, como o aprendizado intensivo de inglês, foram importantes." - T'Chaka
	"a forma como o indivíduo se comporta e busca superá-las é fundamental. A resiliência, o trabalho duro e o foco no processo são mais importantes do que se vitimizar" - N'jadaka
	"A sorte tá do lado de quem de quem trabalha." - N'jadaka
"você tem dois caminhos. Ou você se vitimiza e acha que tudo é injusto [...] ou você encara isso de frente com todos os problemas que você tem e você faz o seu melhor." - N'jadaka	

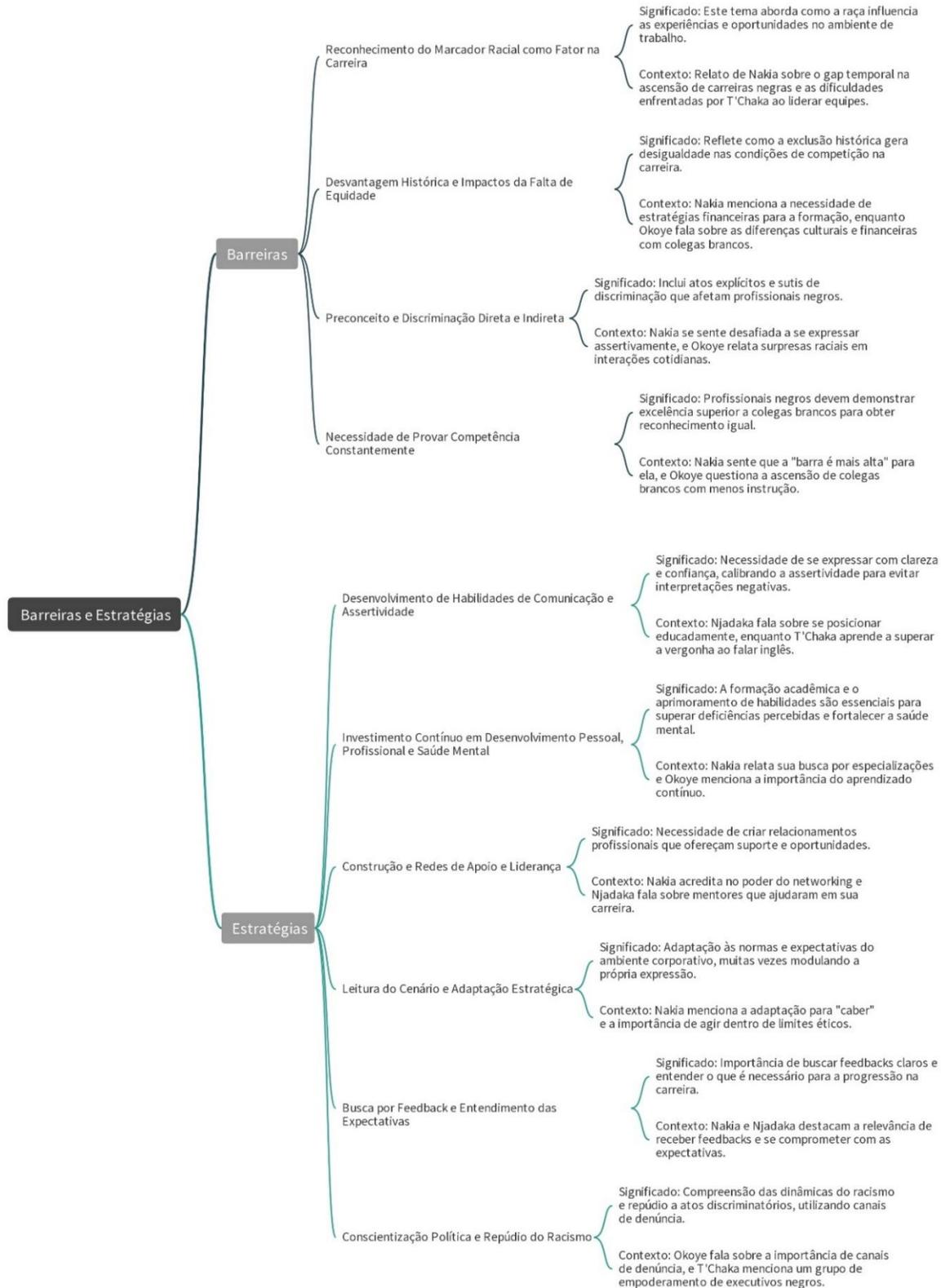
	<p>"tive que estudar mais para poder ser aquela a estudante brilhante, né, a líder de turma, porque eu tinha uma utilidade para aquela turma, né, para aqueles colegas, né..." - Okoye</p>
	<p>"Vou ganhar porque eu quebrei o cara" - T'Chaka</p>
Construção e redes de apoio e liderança	<p>"encontrei algumas lideranças que foram muito apoiadoras desse processo" - Nakia</p>
	<p>"Rede de contato, sim, né? Eu acredito muito no poder de networking. Eu tive a grata surpresa assim de fazer, posso até assim chamar, né, amizades em alguns locais profissionais que eu passei." - Nakia</p>
	<p>"de maneira orgânica, eu me beneficieei bastante assim da interação com essas pessoas no dia a dia, né, dividindo minhas dores, né, fazendo testes de hipótese." - Nakia</p>
	<p>"eu tive muito, eu tive alguns mentores não oficial como hoje tem até a empresa atual onde trabalha, mas na minha carreira eu tive pelo menos assim umas três, quatro pessoas, cara, que me ajudaram muito." - N'jadaka</p>
	<p>"Busca constante por aliados (mentores e patrocinadores) em posições de liderança, tanto negros quanto brancos." - Okoye</p>
	<p>"ter mentores e patrocinadores ao meu favor, que essas pessoas vão estar em locais onde eu não vou estar para falar bem de mim, para poder me defender." - Okoye</p>
	<p>"fazer muitas conexões com pessoas <i>de leadership team</i>." - Okoye</p>
	<p>"essa é uma das minhas estratégias, sabe? Além de ter pessoas para advogar, né?" - Okoye</p>
	<p>"não ter esse <i>networking</i> que eu digo que hoje valorizo, no início da minha carreira não valorizava, né? Então, ouvir sobre isso, entender que a minha história não é a do outro, entender os meus vieses também. Então, esse programa me ajudou nisso, talvez até numa dimensão mais autoconsciente, se é que eu posso falar assim." - Nakia</p>
Leitura do Cenário e Adaptação Estratégica ("Caber" eticamente)	<p>"observar quem eram as pessoas que se destacavam, porque elas se destacavam quais eram os meus gaps de competência investir nesses. E aí eu estou falando de especializações, né, do próprio avanço, né, dos meus estudos de inglês" - Nakia</p>

	<p>"ter coragem de você coragem no sentido em todos os sentidos de você por ir para cima, por tá sempre de cabeça erguida e sempre tá se posicionando sempre com dados e fatos, né?" - N'jadaka</p>
	<p>"chegava falando de igual para igual" - T'Chaka</p>
Busca por Feedback e Entendimento das Expectativas	<p>"ter conversas abertas com as minhas lideranças" - Nakia</p>
	<p>"eu era contundente em entender e buscar saber quais eram as etapas que eu precisava cumprir para chegar no meu objetivo profissional, né?" - Nakia</p>
	<p>"eu nunca abri mão de receber <i>feedbacks</i> claros e me comprometer com aquilo que estava sendo dito, né?" - Nakia</p>
	<p>"ler o cenário, ler o cenário e fazer dentro dos limites éticos o que precisava ser feito para alcançar o meu objetivo profissional." - Nakia</p>
Conscientização política e repúdio do racismo	<p>"Utilização de canais de denúncia em casos de assédio, bullying ou racismo." - Okoye</p>
	<p>"Fortalecimento da consciência racial e participação em redes de equidade." - Okoye</p>
	<p>"acredito muito nos canais de denúncia" - Okoye</p>
	<p>"minha outra estratégia também a questão do você ter muita consciência quando você está passando por uma situação de assédio moral, de <i>bullying</i>, de racismo. E se você está numa instituição séria, ela vai ter canais de denúncias sérios para poder você reportar e você se proteger." - Okoye</p>

Fonte: elaborado pelo autor.

4.2.3. Mapa das barreiras e estratégias

O presente mapa tem o intuito consolidar em uma visão única os temas ordenados em barreira e em seguida as estratégias, bem como demonstrar os desdobramentos que caracterizam cada um dos temas de modo conciso.



4.3. Discussão dos resultados

Este tópico se dedicou à discussão dos resultados à luz do referencial teórico apresentado. Inicialmente é crucial reconhecer que todos os participantes desta pesquisa são profissionais que alcançaram posições de destaque em suas respectivas áreas, apesar da origem socioeconômica pouco favorecida. Outro aspecto comum que merece destaque é o fato de todos terem sido criados em famílias que consistentemente valorizaram e fomentaram a educação como pilar para a ascensão social, o que contribuiu para que trilhassem caminhos profissionais bem-sucedidos.

Ainda que as famílias dos entrevistados tivessem recursos financeiros limitados, a maioria dos relatos convergem para a constatação de uma relativa segurança financeira proporcionada pelos empregos e atividades profissionais dos pais, frequentemente vinculados ao setor público (militares, funcionários públicos com estabilidade empregatícia). Essa condição, mesmo em lares de classe média baixa ou periféricos, permitiu que a educação fosse priorizada e intencionalmente incentivada, com a clara visão de que uma trajetória educacional sólida e contínua seria determinante para as futuras gerações experimentarem melhores condições de vida do que seus antecessores. Logo, as progressões nas carreiras dos entrevistados não podem ser atribuídas exclusivamente à agência pessoal ou a uma meritocracia descontextualizada, mas também a essas condições familiares e ao investimento financeiro básico, ainda que modesto, que suas famílias fizeram em suas formações educacionais.

A constatação de que o contexto familiar dos entrevistados lhes propiciou uma base para que pudessem construir suas carreiras, sublinha a importância de abordagens de estudos de carreira que, utilizando a lente teórica bourdieusiana, consideram o contexto social e histórico nos percursos profissionais. Como apontado por Schneidhofer et al. (2015), o excessivo valor atribuído ao mérito individual pode favorecer grupos sociais dominantes e excluir indivíduos que não tiveram as mesmas oportunidades.

A análise das trajetórias de carreiras dos(as) executivos(as) entrevistados(as) revela uma complexa interação entre barreiras e estratégias, corroborando e expandindo a literatura existente sobre o tema. O referencial teórico, ao abordar as desigualdades raciais no mercado de trabalho, fornece um arcabouço para a interpretação das vivências coletadas na pesquisa de campo. A questão histórica da discriminação racial, evidenciada por Hasenbalg (1979), ressoa nas experiências dos(as) executivos(as) entrevistados(as). O preconceito sutil, as microagressões e a solidão relatadas refletem a persistência da discriminação nas estruturas organizacionais, limitando o acesso a oportunidades.

Diante das dificuldades relatadas, a importância do networking e da mentoria, destacadas na literatura tradicional sobre carreiras (Gomes e Bouty, 2011), é confirmada pelos(as) executivos(as). A construção de redes de apoio emerge como estratégia crucial para superar a falta de representatividade e visibilidade no ambiente corporativo, alinhando-se com a perspectiva de Fleury (2000) sobre a relevância de articulações estratégicas. O conceito de "protagonismo de carreira", que enfatiza a autoavaliação e o planejamento estratégico (Gun, 2007; Peiperl, 2007), também se manifestou nas práticas dos(as) executivos(as), que valorizam a formação contínua e o feedback estruturado como elementos essenciais para o desenvolvimento profissional.

No entanto, as narrativas revelam nuances não totalmente capturadas pela literatura. A tensão entre autenticidade pessoal e conformidade às normas sociais, evidenciada por um executivo, destaca a necessidade de uma análise contextualizada das trajetórias de carreira com recorte racial. A falta de políticas de inclusão efetivas, apontada pela pesquisa, reforça a importância de uma cultura organizacional alinhada aos valores de diversidade, conforme sugerido pelos institutos de pesquisa (Ethos, 2023).

No que concerne às barreiras enfrentadas, elas foram evidenciadas pelas dificuldades de acesso às redes sociais homogêneas e pelo labirinto das carreiras (Wyatt & Silvester, 2015), confirmando as limitações das abordagens de carreira focadas unicamente no indivíduo (Schein, 2007). A homofilia (Wyatt

& Silvester, 2015). O pacto narcísico da branquitude (Bento, 2022) também se manifesta na dificuldade que todos(as) os(as) profissionais negros(as) relataram de acesso a oportunidades.

Ao demonstrar como as estruturas sociais e as relações de poder moldam as trajetórias profissionais de executivos(as) negros(as) no contexto brasileiro, essa pesquisa reforça a relevância da perspectiva bourdieusiana para uma compreensão mais aprofundada e crítica das dinâmicas de carreira. Essa abordagem relacional, como argumentam Iellatchitch et al. (2003), oferece uma estrutura para esclarecer aspectos singulares que geralmente não recebem a devida atenção, tais como a questão da influência dos contextos social, econômico, cultural e profissional ao estudo das carreiras, oferecendo uma estrutura para analisar as trajetórias profissionais de forma mais relacional, contextualizada e integrativa.

A análise das narrativas dos(as) executivos(as) também nos revela uma persistente influência do marcador racial no ambiente corporativo, corroborando a literatura que enfatiza as desigualdades raciais no mercado de trabalho (Jaime et al., 2018; Bento, 2022). Nakia vivenciou o preconceito e vieses inconscientes ao tentar ingressar no mercado de trabalho, percebendo que muitas vagas eram ocupadas por pessoas brancas com vivências distintas das suas. Questionamentos sobre seu cabelo em entrevistas explicitam o racismo enfrentado. Essa experiência dialoga com a constatação de Bento (2022) sobre o silêncio em relação à herança escravocrata que define ambientes de trabalho desiguais. A percepção de que a "barra era mais alta" para sua progressão de carreira, com sua assertividade podendo ser interpretada como agressividade, ilustra a dinâmica do racismo estrutural apontada por Almeida (2018).

N'jadaka, embora não relate discriminação racial explícita no início de sua trajetória, vivenciou um episódio marcante de racismo ao ser confundido com um segurança ao comprar um terno, devido à sua cor de pele. Esse evento demonstra como estereótipos raciais persistem na sociedade, impactando a experiência profissional. A dificuldade com o idioma inglês

também se apresentou como uma barreira significativa em sua carreira internacional e tem relação com sua origem pouco favorecida economicamente, que não permitiu que ele tivesse acesso a esse tipo de conhecimento, ainda jovem. Cabe destacar que, no Brasil, a herança escravocrata produziu a interseccionalidade dos marcadores racial e de classe, assim o percentual de pessoas pretas pobres é maior do que o de pessoas brancas (IBGE, Pnad, 2022). Dentre os entrevistados(as), apenas Okoye era oriunda de uma família que pode ser considerada como de classe média, os demais tinham origens mais humildes.

Okoye, somente a partir de 2019, compreendeu plenamente as barreiras raciais em sua ascensão, ao comparar sua trajetória com a de colegas brancos com menor instrução. Ela menciona o "viés inconsciente positivo" ao ser contratada inicialmente por uma supervisora negra. Em ambientes predominantemente brancos e privilegiados, Okoye percebeu a dificuldade de compartilhar o mesmo repertório cultural e o choque quando sua estrutura familiar era mencionada, evidenciando um viés de que pessoas negras necessariamente provêm de lares populosos e menos estruturados. Isso corrobora a consideração de Atkinson (2010) sobre a persistência das influências estruturais e culturais nas carreiras individuais e coletivas, desafiando propostas teóricas que tendem a homogeneizar ou simplificar as carreiras no contexto atual. Atkinson (2010) também aponta, por meio de estudos empíricos, que membros de classes desfavorecidas enfrentam maior insegurança no trabalho e têm menos oportunidades de carreira. Esses aspectos produzem falta de equidade de condições para a competição na trajetória de carreira, conforme apontado na discussão geral da pesquisa.

A dificuldade em obter reconhecimento e as dinâmicas de poder dentro das organizações, conforme discutido por Acker (2006) ao abordar a ocupação predominante de posições de liderança por homens brancos, são elementos que reforçam a influência do contexto racial na limitação da progressão de carreira. T'Chaka, ao ascender à liderança, enfrentou o teste de sua capacidade por parte da equipe, que duvidava de seu conhecimento. Essa

situação ilustra a sub-representação e os obstáculos de profissionais negros em cargos de liderança, conforme apontado por Myres (2003). Mas os relatos dos profissionais de diferentes gerações também revelaram uma evolução na tomada de consciência e amadurecimento da questão racial ao passar das gerações de profissionais.

T'Chaka experienciou o racismo desde a infância, com abordagens policiais e revistas em supermercados. No ambiente profissional, sentiu o subjugo pela cor de pele, com seus feitos sendo recebidos com surpresa. A necessidade de ser "gênio" para ter seu trabalho reconhecido e uma maior exigência em comparação com colegas brancos também foram relatadas.

No que tange às estratégias de superação, os (as) entrevistados(as) demonstraram resistência e proatividade no enfrentamento das barreiras. Nakia adotou a estratégia de investimento contínuo em sua formação, seguindo o conselho familiar. A busca por feedbacks claros de suas lideranças e a observação das características de pessoas bem-sucedidas também foram cruciais. A construção de alianças estratégicas e um *networking* efetivo se mostraram importantes para sua progressão.

N'jadaka enfatizou a importância da postura firme e educada, além de não se vitimizar diante das dificuldades. O investimento em desenvolvimento profissional, como o aprendizado intensivo de inglês, foi fundamental para superar barreiras específicas. A presença de mentores informais também contribuiu para o direcionamento profissional de N'jadaka.

Okoye priorizou a construção de redes de apoio e a busca por aliados (mentores e *sponsors*) em posições de liderança. A consciência racial e a participação em redes de equidade foram estratégias importantes. A utilização de canais de denúncia em situações de discriminação também foi mencionada como forma de proteção.

T'Chaka elegeu o aprendizado contínuo como estratégia fundamental para galgar posições. O desenvolvimento de habilidades de comunicação e de entrevista, utilizando o "fator surpresa" para quebrar estereótipos, também foi

uma tática utilizada. A adoção de uma postura de liderança afirmativa e firme foi essencial para lidar com o teste de sua capacidade.

Ao comparar as duas gerações de entrevistados(as), considerando Nakia e Okoye como pertencentes a uma geração com experiências iniciais no final dos anos 90 e início dos 2000, e N'jadaka e T'Chaka com trajetórias iniciadas um pouco antes, algumas semelhanças e diferenças emergem em relação às barreiras e estratégias.

Ambas as gerações relatam ter enfrentado o marcador racial como um fator limitante em suas carreiras. Contudo, a segunda geração (Nakia e Okoye) demonstra uma maior consciência racial desde o início de suas narrativas, mencionando explicitamente o preconceito e os vieses inconscientes. As experiências de racismo explícito também são mais detalhadas em seus relatos.

Já a primeira geração (N'jadaka e T'Chaka), embora tenha vivenciado o racismo, por vezes o identificou de forma mais tardia em suas trajetórias ou o descreve em termos de desafios a serem superados, com menos ênfase na sua natureza racial intrínseca no início de suas carreiras. A dificuldade em obter reconhecimento e a sensação de ter que provar a competência constantemente (“a barra mais alta”) parecem ser semelhantes em ambas as gerações.

A segunda geração destacou o desenvolvimento de autoconsciência e a busca por aliados. Essas diferenças podem refletir adaptações às diferentes conjunturas e demandas do mercado de trabalho. Para os indivíduos da segunda geração as barreiras são caracterizadas por um reconhecimento mais explícito do racismo e a estratégia adotada para enfrentar essa barreira foi a busca ativa por redes de apoio formais e programas de mentoria direcionados a profissionais negros. A primeira geração parece ter enfrentado as barreiras em um contexto em que o preconceito era menos explicitamente discutido. As estratégias desses indivíduos enfatizam a resistência, a comunicação assertiva e a importância de mentores informais.

O investimento em educação e o desenvolvimento de habilidades de comunicação são estratégias valorizadas por ambas as gerações. A construção de redes de apoio também é reconhecida como importante por ambos os grupos, embora a segunda geração pareça buscar de forma mais ativa redes de equidade e programas de mentoria específicos para profissionais negros. A resistência e uma comunicação assertiva emergem como traços importantes para ambas as gerações. A busca por mentores, tanto formais quanto informais, é mencionada por ambos os grupos, mas a formalização da mentoria para lideranças negras parece ser uma experiência mais recente, impactando mais a segunda geração.

Em suma, os resultados da pesquisa revelam que, apesar do sucesso profissional dos(as) executivos(as) negros(as) entrevistados(as), suas trajetórias foram marcadas por barreiras persistentes relacionadas ao racismo estrutural (Almeida, 2018). O apoio familiar e a priorização da educação foram pilares importantes para possibilitar o acesso a oportunidades. As estratégias de superação demonstram a resistência e determinação pessoais que só foram possíveis florescer em função do contexto social e despertar da consciência racial, com algumas nuances geracionais na percepção e no enfrentamento das barreiras raciais, bem como na busca por formas de apoio profissional.

5. Considerações Finais

A presente dissertação de mestrado propôs-se a analisar as trajetórias de carreira de profissionais negros(as) atuantes em organizações privadas, com o objetivo principal de identificar os obstáculos enfrentados e as estratégias de superação adotadas ao longo de suas jornadas profissionais. A análise das entrevistas converge para uma conclusão: o contexto social, que inclui a questão da origem social e a discriminação racial, embora frequentemente ignorado nas teorias dominantes no campo de estudos de carreira (Rosa, 2014), apresenta barreiras significativas e interconectadas que

dificultam a progressão profissional de negros(as) no Brasil. A literatura sobre carreiras, especialmente aquela com foco no protagonismo individual (Arthur & Rousseau, 1996), muitas vezes negligencia a influência do contexto social na trajetória profissional. Contudo, a perspectiva dos estudos de carreira que incorpora a lente bourdieusiana, referenciada nesta pesquisa, considera a influência de aspectos como o capital econômico, cultural, social nas trajetórias de carreira.

Essa abordagem evidencia a importância de abarcar aspectos materiais e simbólicos das trajetórias de carreira das populações historicamente marginalizadas, sobretudo em um mercado de trabalho que caminha na direção da precarização das relações de trabalho, criando um círculo vicioso de mais vulnerabilidade e mais exposição à precarização. A extrema atenção dada aos modelos de carreira que valorizam a agência individual cria a sensação de que o sucesso profissional depende essencialmente do mérito próprio, excluindo basicamente fatores de contexto social e, mais ainda, do contexto racial.

Por outro lado, à luz das abordagens de carreiras que consideram o contexto, a noção de meritocracia é desconstruída, revelando como o sistema pode perpetuar desigualdades, uma vez que a mobilidade social se torna um desafio maior para aqueles desprovidos de capital social, cultural e econômico. Entretanto, no contexto brasileiro, a variável racial se imbrica de forma inseparável com a classe social, demandando uma análise que transcenda as explicações puramente socioeconômicas. Como apontado por Hasenbalg (1979), a desigualdade entre negros e brancos não se restringe a aspectos de classe, evoluindo para a ocorrência de discriminação racial.

A persistência do mito da democracia racial, construído historicamente para negar a existência de discriminação e evitar políticas compensatórias, contribui para a invisibilidade das barreiras raciais no mundo corporativo. A pesquisa de Junior et al. (2018) mostra que a democracia racial é um mito no mercado de trabalho brasileiro, evidenciando a necessidade de políticas que minimizem as desigualdades raciais em cargos de liderança. A análise temática das

entrevistas realizadas com os(as) executivos(as) negros(as) corrobora essa perspectiva, expressa, sobretudo, no tema "Experiências de Discriminação Racial e Preconceito", que revela as diversas formas sutis e explícitas como o racismo se manifesta nas trajetórias profissionais dos entrevistados, que inclui desde avaliações enviesadas até a perpetuação de estereótipos e expectativas rebaixadas.

Espera-se que esta pesquisa contribua para ampliar o debate sobre a interseccionalidade (Collins, 2002) entre raça e classe nos estudos de carreira, inspirando futuras investigações que aprofundem a análise das dinâmicas de poder e os mecanismos de reprodução das desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro. Além disso, os resultados aqui apresentados podem servir como subsídio para o desenvolvimento de políticas e práticas organizacionais que promovam a equidade racial fundamentalmente na liderança das corporações, visando a construção de um mercado de trabalho que dê oportunidades equânimes para todos.

Sugestões e recomendações de novos estudos

Essa pesquisa explorou as interseccionalidades entre raça e contexto social, elementos de influência significativa e complexa nas trajetórias profissionais de profissionais negros(as). Assim, a ausência de uma análise comparativa formal com a trajetória de executivos brancos se configura como uma oportunidade de ampliar o entendimento e análise das especificidades das barreiras enfrentadas pela população negra no ambiente corporativo. Além disso, a pesquisa focou nas narrativas dos executivos, sem explorar a fundo a perspectiva das organizações sobre políticas e práticas de diversidade e inclusão, o que poderia oferecer uma compreensão mais abrangente do fenômeno, abrindo um espaço importante de investigação dessa parte interessada, a qual dita o ritmo de progressão de carreira por meio de sua cultura organizacional, políticas e estratégias de crescimento de negócio. Assim, analisar o impacto de ações afirmativas, como programas de trainee e

cotas raciais em empresas públicas, na promoção da equidade racial e ascensão de profissionais negros a cargos de liderança pode ser de grande interesse.

Constata-se que, embora o campo de estudo da Administração reconheça a importância da gestão da diversidade, a dimensão racial ainda é uma lacuna significativa nas pesquisas brasileiras. A produção acadêmica ainda é incipiente com foco no marcador racial, demonstrando a necessidade de aprofundamento teórico e empírico para uma compreensão mais robusta das dinâmicas em jogo. A teoria de Pierre Bourdieu, com seus conceitos de capital econômico, social e cultural, pode oferecer um arcabouço valioso para analisar a influência do contexto social nas trajetórias de carreira. No entanto, argumentamos pela necessidade de um desenvolvimento teórico que incorpore de maneira mais explícita e central o contexto racial. O racismo estrutural e a racialização moldam as oportunidades, percepções e expectativas de indivíduos negros no mercado de trabalho de maneira singular e contundente.

Portanto, pesquisas futuras devem buscar a construção de um referencial teórico que não apenas considere o capital social, cultural e econômico, mas também o capital racial, compreendendo as maneiras como a raça opera como ativo ou passivo na trajetória profissional, influenciando o acesso a redes de relacionamento, oportunidades de desenvolvimento e reconhecimento.

6. Referências Bibliográficas

A diversidade como alavanca de performance: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-br> - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

Agência de notícias IBGE: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/39303-pib-cresce-2-9-em-2023-e-fecha-o-ano-em-r-10-9-trilhoes>. - Acesso em: 21 de outubro de 2024

ALVES, Mario Aquino. GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *Rev. adm. empre*, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, Jul./Set. 2004.

ARTHUR, M. B.; ROUSSEAU, D. M. The boundaryless career as a new employment principle, [w:] The boundaryless career. A new employment principle for a new organizational era, 1996. *A new employment principle for a new organizational era* (pp. 3–20). Oxford University Press.

As dificuldades da população negra no mercado de trabalho: DIEESE - boletim especial - Boletim Especial - As dificuldades da população negra no mercado de trabalho - novembro/2023 - Acesso em: 21 de outubro de 2024

ATKINSON, W. Rethinking the work-class nexus: theoretical foundations for recent trends. *Sociology*, v. 43, n. 5, p. 896–912, 2009.

BANTON, Michael. Raça como classificação. In: CASHMORE, Ellis. *Dicionário de Relações Étnicas e Raciais*. São Paulo: Selo Negro. 2000

BASTIDE, Roger; FERNANDES, Florestan. *Branços e negros em São Paulo*. São Paulo: Global, 2008

BECKER, G. *Human Capital: a Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago: University of Chicago Press, 1993;

BERNS, Kristin V. D; KLARNER, Patricia. Uma revisão da literatura sobre sucessão de CEOs e um programa de pesquisa futura. *Academy of Management Perspectives*, 2017. Vol.:31

BRAUN, V.; CLARKE, V. *Análise Temática: Teoria e Prática*. [Local de publicação]: Editora, 2006.

BRÁSIO, António (org.). *Monumenta Missionaria Africana: África Ocidental*. Lisboa: Agência Geral do Ultramar, 1958. v. 1, p. 269.

BUARQUE DE HOLLANDA, Sérgio. *Raízes do Brasil*. 2. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

CÁRDENAS, Hugo. *A Era Vargas*. São Paulo: Editora Unesp, 2010.

CARDOSO, Fernando Henrique. *A Nova Classe Média: O Novo Brasil*. São Paulo: Estado de São Paulo, 2012.

CARVALHO, Antonio Vieira de. NASCIMENTO, Luiz Paulo do. SERAFIM, Oziléa

Clen Gomes. Administração de recursos humanos. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012

CASHMORE, Ellis. "Raça como significante". In: CASHMORE, Ellis. Dicionário de relações étnicas e raciais. São Paulo: Summus. 2000a.

Código criminal do Império do Brasil:
https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lim/lim-16-12-1830.htm - Acesso em: 01 de outubro de 2024

COELHO JUNIOR, P. J.; HEIN, A.S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. Organizações & Sociedade, 28(97), 2021.

COLLINS, P. H. Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment. New York: Routledge, 2002.

Correção dos vadios, vagabundos e capoeiras:
<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-145-11-julho-1893-540923-publicacaooriginal-42452-pl.html> - Acesso em: 01 de outubro de 2024

COX, Oliver. Caste, Class and Race: a Study of Social Dynamics. Nova York; Londres: Modern Reader Paperbacks, 1970.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021

DA SILVA BARRETO, Paula Cristina et al. A produção das ciências sociais sobre as relações raciais no Brasil entre 2012 e 2019. BIB-Revista Brasileira de Informação Bibliográfica em Ciências Sociais, n. 94, 2021.

DAMATTA, Roberto. "Digressão: a fábula das três raças ou o problema do racismo brasileira". In: Relativizando: uma introdução à antropologia social. Rio de Janeiro. Rocco, 1991.

Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil:
https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf - Acesso em: 24 de outubro de 2024.

Diferença salarial em relação a negros e mulheres persiste por uma década: <https://www.insper.edu.br/pt/noticias/2022/11/diferenca-salarial->

em-relacao-a-negros-e-mulheres-persiste-por-u. - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

Dum Diversas: Bula Papal dirigida: <https://www.geledes.org.br/1452-55-quando-portugal-e-igreja-catolica-se-uniram-para-reduzir-praticamente-todos-os-africanos-escravatura-perpetua/#:~:text=Em%208%20de%20janeiro%20de,os%20africanos%20%C3%A0%20escravatura%20perp%C3%A9tua> - Acesso em: 01 de outubro de 2024

Estatuto da Igualdade Racial.pdf - Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

FAESP SENAR: <https://faespsenar.com.br/pib-paulista-cresce-08-em-2023/#:~:text=O%20PIB%20do%20Estado%20de,redu%C3%A7%C3%A3o%20de%200%2C1%25.-> Acesso em: 21 de outubro de 2024

FANON, Frantz. Pele negra, máscaras brancas. Salvador: Ed. UFBA, 2008.

FERNANDES, Florestan. A integração do negro na sociedade de classes, 2 vols. São Paulo: Editora Globo, 2008.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Rev. adm. empre, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, Jul./Set. 2000

FONSECA, M.V. A educação dos negros: uma nova face do processo de abolição da escravidão no Brasil. Bragança Paulista: ESUSF, 2002

FRANÇA, Michael; PORTELLA, Alysson. Números da discriminação racial: Desenvolvimento humano, equidade e políticas públicas. São Paulo. Ed. Jandira, 2023

FREYRE, G. Casa Grande e Senzala, Rio de Janeiro: Schmidt Editor, 1933.

FURTADO, Celso. Formação econômica do Brasil. 34. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2007.

GERALDO, Natasha Therezinha Rosino. Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira, barreiras e facilitadores da ascensão profissional. 2024. 109 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2024

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GOMES, Laurentino. Escravidão: Volume 1. São Paulo: Ed. Planeta do Brasil, 2019.

GOMES, M. L.; BOUTY, I. The emergence of an influential practice: food for thought. *Organization Studies*, [S.l.], v. 32, n. 7, p. 921-940, 2011.

HASENBALG, C. A. Discriminação e desigualdades raciais no Brasil. Rio de Janeiro: Graal, 1979

HIRATA, H. Gênero, classe e raça: Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais. *Tempo Social*, v. 26, n. 1, p. 61-73, 2014.

HIRATA, H.; KERGOAT, D. Novas configurações da divisão sexual do trabalho. *Cadernos de Pesquisa*, v. 37, n. 132, p. 595-609, 2007.

HOOKS, B. Raça e gênero. In: HOOKS, B. *O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras*. Rio de Janeiro, RJ: Rosa dos Tempos, 2019. p. 89-94.

IBGE. *Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil*. 2022. 2a ed. N.48: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

IBGE. *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características gerais dos domicílios e dos moradores 2022*. Rio de Janeiro, 2023: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004_informativo.pdf - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

IELLATCHITCH, A.; MAYRHOFER, W.; MEYER, M. Career fields: a small step towards a grand career's theory? *International Journal for Human Resource Management*, v. 14, n. 5, p. 728–750, 2003.

INSPER. O custo salarial da desigualdade racial, 01/09/2024: [Estudo revela que desigualdade faz trabalhadores negros perderem R\\$ 103 bi ao mês - ICL Notícias](#) - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; VERGARA, Sylvia Constant. O tempo como dimensão de pesquisa sobre uma política de diversidade e relações de

trabalho. Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, v. 9, n. 4, p. 1085 a 1098, jan. 2011. ISSN 1679-3951.

JAIME, P.; BARRETO, P.; OLIVEIRA, C. Lest we forget! Presentation of the Special Issue "Racial dimensions in the corporate world". Organizações & Sociedade, [S. l.], v. 25, n. 87, p. 542-550, 2018.

JOVCHELOVITCH, S. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G.; ALLUM, N. C. (Orgs.). Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. 12. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015. p. 90-113

KELLEHER, A. J. Social Research Methodology: A guide to the design and conduct of research. [Local de publicação]: Editora, 2005

KENNY, Etlyn J.; BRINER, Rob B. Exploring ethnicity in organizations. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal, v. 29, n. 4, p. 348-363, 2010.

KERGOAT, D. Dinâmica e consubstancialidade das relações sociais. Novos estudos CEBRAP, (86), 93-103, 2010.

Lei de Cotas para o Ensino Superior: <http://portal.mec.gov.br/cotas/sobre-sistema.html> - Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

LIMA, Márcia; CAMPOS, Luiz Augusto; GOMES, Ingrid. Os estudos sobre relações raciais no Brasil: uma análise da produção recente (1994-2013). Sociologia brasileira hoje II, 2018.

LIN, Eric; Ensaios sobre capital humano e remuneração de executivos. 2015. Tese de Doutorado. Harvard Business School.

MACHADO JÚNIOR, Celso; BAZANINI, Roberto; MANTOVANI, Daielly Melina Nassif. O mito da democracia racial no mercado de trabalho: análise crítica da participação dos afrodescendentes nas empresas brasileiras. Organizações & Sociedade, v. 25, p. 632-655, 2018.

MOBILIDADE OCUPACIONAL E RAÇA: ORIGENS, DESTINOS E RISCOS DOS AFRO-BRASILEIROS:
https://www.cps.fgv.br/ibre/cps/artigos/textos_discus/mobilidade%20ocupacional%20e%20raca.pdf - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

MUNANGA, Kabengele. O antirracismo no Brasil. Estratégias e políticas de combate à discriminação racial. São Paulo: Edusp, 1996a.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. Estudos afro-asiáticos, v. 25, p. 483-515, 2003.

MYRDAL, Gunnar. An American Dillema: the Negro Problem and the American Democracy. Nova York; Londres: Harpers & Brothers, 1944.

NASCIMENTO, Abdias. O Quilombismo. Petrópolis: Vozes, 1980.

Núcleo de Estudos Raciais do Insper (Neri): <https://www.insper.edu.br/pt/pesquisa/centro-de-gestao-e-politicas-publicas/nucleo-de-estudos-raciais> - Acesso em: 21 de outubro de 2024.

Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024: <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/> - Acesso em: 22 de novembro de 2024.

Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Início em 2001: [Perfil Social Racial Genero 500empresas.pdf](#) - Acesso em: 13 de janeiro de 2025.

PRADO JÚNIOR, Caio. A Formação do Brasil Contemporâneo. São Paulo: Editora Brasiliense, 1942.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. Revista de Administração Contemporânea, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 240-260, 2014. DOI: 10.1590/1982-7849rac20141085

SACCOL, A. Z. Qualitativo e quantitativo nos estudos organizacionais: lado a lado? Revista Brasileira de Administração Científica, v. 1, n. 1, p. 124-132, 2009

SANTOS, Hélio. Uma Avaliação do combate às desigualdades raciais no Brasil. In: GUIMARÃES, Antonio Sérgio Alfredo; HUNTLEY, Lynn. Tirando a máscara: ensaios sobre o racismo no Brasil. São Paulo: Paz e Terra, 2000.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso?. Rev. adm. empre, São Paulo, v. 49, n. 3, p. 337-348, Set. 2009.

SCHEIN, E. H. Career research: some issues and dilemmas. In: GUNZ, H.; PEIPERL (Ed.). Handbook of career studies. SAGE Publications, 2007. p. 573–576.

SCHNEIDHOFER, T. M.; LATZKE, M.; MAYRHOFER, W. Careers as sites of power: a relational understanding of careers based on Bourdieu's cornerstones. In: TATLI, A.; ÖZBILGIN, M.; KARATAS-ÖZKAN, M. (Eds.). Pierre Bourdieu, organisation, and management. p. 19-36. Routledge, 2015.

SCHULTZ, T. W. O capital humano: investimentos em educação e pesquisa. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

SCHWARCZ, Lília e QUEIRO Renato. As facetas de um racismo silenciado. Raça e Diversidade. São Paulo: EDUSP. 1996b.

SOUZA, Neusa. Tornar-se negro. Rio de Janeiro. Graal, 1983

SOUZA, P.; WACQUANT, L. Sobre as artimanhas da razão imperialista. Estudos afro-asiáticos, v. 24, n. 1, pp. 15-33, 2002

STEELE, Claude M.; ARONSON, Joshua. Stereotype Threat and the Intellectual Test Performance of African Americans. Journal of Personality and Social Psychology, n. 69, p. 797-811, nov. 1995.

W. E. B. Du Bois, Black Reconstruction in America, 1860-1880. Nov York: Touchstone, 1995.

WELCH, F. Education and Racial Discrimination. In: ASHENFELTER, D.; REES, A. Rees (Orgs.). Discrimination in Labour Markets. Nova Jersey: Princeton University Press, 1973.

WYATT, M.; SILVESTER, J. Reflections on the labyrinth: Investigating black and minority ethnic leaders' career experiences. Human Relations, v. 68, n. 8, p. 1243-1269, ago 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015

APÊNDICE

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA
DO RIO DE JANEIRO



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa intitulada “*Carreiras corporativas de executivos negros: narrativas sobre barreiras e estratégias de progressão*”, sob a responsabilidade do pesquisador Carlos Max Santos Cruz, mestrando de Administração de Empresas da Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (PUC-Rio).

Este estudo tem como objetivo analisar as trajetórias de carreiras de profissionais negros ocupantes de funções gerenciais e/ou executivas em organizações privadas, identificando os obstáculos enfrentados e as estratégias de superação adotadas nesse percurso. Este estudo tem como objeto executivos negros. Os objetivos intermediários da pesquisa são: Identificar os fatos preponderantes que se constituíram em barreiras ao crescimento profissional de profissionais negros e negras; bem como identificar as estratégias adotadas por esses profissionais para a superação das referidas barreiras. Ademais, os resultados poderão colaborar para a compreensão da questão racial no mundo corporativo brasileiro, destacando os desafios e as conquistas dos executivos negros em diferentes contextos.

Você foi selecionado para a entrevista por compor esse grupo de profissionais autodeclarados negros para buscar entender os desafios desse público. Sua participação se dará por meio de entrevista individual semiestruturada na qual serão abordadas sua dinâmica de vida e desafios para progredir na carreira profissional. A entrevista terá duração de, aproximadamente, sessenta minutos. A voz da participante será gravada e, posteriormente, transcrita para fins de pesquisa científica. As gravações serão armazenadas em um dispositivo de armazenamento digital, com acesso restrito apenas ao pesquisador, por um período mínimo de cinco anos após a conclusão da pesquisa.

Aqui está exposto as opções de autorização da gravação:

- () Autorizo a gravação da entrevista
- () Não autorizo a gravação da entrevista.



IAG
Escola de Negócios

Rua Marquês de São Vicente, 225
Gávea - 22453-900 - Rio de Janeiro - RJ



Toda pesquisa com seres humanos envolve riscos aos participantes. Conforme preconizado pelo Conselho Nacional de Saúde, por meio da Resolução Nº 510/2016, que regulamenta as normas e diretrizes de pesquisa com seres humanos em Ciências Humanas e Sociais, durante a realização desta pesquisa, os princípios éticos serão respeitados a fim de assegurar aos participantes os direitos previstos na resolução.

Considerando o tema e a técnica de coleta de dados que será utilizada (entrevista individual semiestruturada), há riscos envolvidos, contudo, o participante pode se sentir desconfortável ou constrangido em abordar determinadas perguntas do roteiro, que tangenciam aspectos da sua experiência de trabalho. Além disso, a participante poderá retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma. Reforçamos que sua participação será muito importante e contribuirá para a ampliação do conhecimento acerca dos desafios da questão racial como fator determinante da trajetória de executivos negros no Brasil.

Ao final da elaboração da pesquisa e da consolidação do relatório final da tese, as participantes receberão juntamente com a versão final da tese uma carta-resumo dos principais pontos desenvolvidos nela, ambos em formato PDF disponibilizado por e-mail ou por meio eletrônico, enfatizando e agradecendo a participação individual na construção da pesquisa.

É assegurado ao participante a manutenção do sigilo e a privacidade de sua participação e de seus dados durante todas as fases da pesquisa, sem a divulgação dos nomes das participantes e das empresas nas quais trabalham. É garantido à participante o livre acesso a todas as informações e esclarecimentos adicionais sobre a pesquisa, antes, durante e depois da sua participação, que ocorrerá de forma voluntária e não remunerada. Ressalta-se que a pesquisa também não incorrerá em nenhuma forma de custo ou despesa para a participante.

Os meios de comunicação da professora orientadora como possibilidade de responder questões gerais sobre a pesquisa será preferencialmente pelo e-mail: aheloisa@iag.puc-rio.br

Caso você tenha alguma dúvida, poderá entrar em contato, a qualquer momento, com o pesquisador responsável, Carlos Max Santos Cruz, pelo número de celular: (21) 98129-9105 e/ou pelo e-mail: max.cruz2602@gmail.com. Você também poderá entrar em contato com a Câmara de Ética em Pesquisa da PUC-Rio: Rua Marquês de São Vicente, 225 – Edifício Kennedy, 2º andar. Gávea, Rio de Janeiro, RJ. CEP: 22453-900. Fone: (21) 3527-1618.





TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Eu, _____, de maneira voluntária, livre e esclarecida, concordo em participar da pesquisa acima identificada. Estou ciente dos objetivos do estudo, dos procedimentos metodológicos, das garantias de sigilo e confidencialidade, dos riscos e suas formas de contorno, da possibilidade de esclarecimentos permanentes sobre eles. Fui informado/a de que se trata de uma pesquisa vinculada ao Departamento de Administração de Empresas da PUC-Rio. Está claro que minha participação é isenta de despesas e que minha imagem, meu nome e voz não serão publicados sem minha prévia autorização por escrito. Este Termo foi impresso e/ou enviado em duas vias, das quais uma me foi concedida e ficará em minha posse e a outra será arquivada pelo/a pesquisador/a responsável. O pesquisador deve garantir que o participante da pesquisa receberá uma via digital ou impressa do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, assinada e rubricada pelo pesquisador.

_____, ____ de _____ de _____

Assinatura do Participante

Assinatura do Pesquisador



IAG
Escola de Negócios

Rua Marquês de São Vicente, 225
Gávea - 22453-900 - Rio de Janeiro - RJ
Tel.: 021 2138-9356 - Fax: 021 2138-9277
www.iag.puc-rio.br