

NEGROS EM CARGOS DE LIDERANÇA: CARREIRAS MARCADAS POR DISCRIMINAÇÕES

Jolaine Rosa de Castro Borin Benetti
Universidade Franciscana (UFN)

Lucas Charão Brito
Universidade Federal de Santa Maria (UFSM)

Jhony Pereira Moraes
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) / FADERGS

Alexandre Dal Molin Wissmann
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Jair Jeremias Júnior
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Arthur Gehrke Martins Andrade
Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

Resumo: O trabalho objetiva analisar a carreira de pessoas negras em cargos de liderança, associando a discriminação racial com outros os elementos presentes nesta trajetória. Para isso, buscamos a partir do relato três pessoas, identificar questões comuns ao grupo, como também diferenças a partir das características de carreira de cada entrevistado. A pesquisa classifica-se como exploratória-qualitativa. Os procedimentos técnicos empregados foram a pesquisa bibliográfica e de campo. A entrevista semi-estruturada foi a estratégia de coleta utilizada. Os resultados apontam o papel da estrutura econômico-social da família no direcionamento da carreira dos entrevistados e no nível de experiências discriminatórias enfrentadas. Evidencia-se a formação acadêmica como via principal de ascensão social e as particularidades, oriundas de sua cor, na posição organizacional de líder. Conclui-se que o elemento econômico-social, em geral, está presente nas experiências discriminatórias, porém, o status de líder mascara e/ou protege os indivíduos de um contexto ainda severo.

Palavras-chave: Trabalho, Carreira, Cargos de liderança, Negros, Discriminação.

Introdução

Questões sobre grupos vulneráveis vêm sendo abordadas sobre vários aspectos, tanto a nível sociocultural e organizacional como no nível econômico e psicológico existem estudos que levam em consideração grupos, corporações ou indivíduos. No Brasil um dos grupos marginalizados é a população negra, que por anos vem enfrentando dificuldades - oriundas de um processo histórico e violento - em todas áreas. Na saúde, educação, cultura, condições de moradia ou em qualquer outro aspecto social, é possível verificar condições estruturais que desfavorecem este conjunto de pessoas (IBGE, 2019). Um dos campos que mais se evidencia

as desigualdades entre negros e pessoas brancas é o trabalho através dos seus mais variados elementos (MACHADO-JÚNIOR; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; OLIVEIRA; MIRANDA-RIBEIRO, 1998). Embora existam melhorias significativas nas políticas públicas do Brasil nos últimos anos, é necessário que se traga ao debate as desigualdades em busca de avanços para este grupo social (LIMA, 2010; SILVA, 2018).

Ao considerarmos a influência de demarcadores sociais, como raça, gênero e classe nas trajetórias profissionais de pessoas pertencentes a subgrupos sociais, as pesquisas mostram sob diversas formas, que determinadas características como ser negro, mulher ou pobre, acabam influenciando nas carreiras dos indivíduos (HASENBALG; SILVA 2003; SOUZA, 2012). Além disso, quando demarcadores, como raça e classe agem em conjunto, estes impactos podem ser ainda maiores.

O fato é que subgrupos sociais ainda enfrentam uma série de barreiras dentro de suas trajetórias, a começar pela sua inserção no mercado de trabalho até o reconhecimento de suas qualificações e permanência nas empresas, estes grupos encaram circunstâncias próprias em busca de seus objetivos no trabalho. Observando a nível organizacional estes reflexos, a inserção de minorias, como negros, em cargos de gestão ainda é marcada por uma estrutura de desigualdades, o que dificulta suas trajetórias e reduz o número de negros nestas posições (INSTITUTO ETHOS; 2016; HORTA-NUNES; VILASBOAS-E-SANTOS, 2016).

A cidade de Santa Maria, hoje com cerca de 280 mil habitantes e localizada na região central do Rio Grande do Sul, é um campo interessante para se observar tais estruturas (IBGE, 2010). Embora o município seja colonizado e marcado pela população branca (FERREIRA, 1959), o fato de ser um polo educacional reconhecido nacionalmente, oportuniza a formação e aperfeiçoamento profissional, até mesmo nos níveis superiores, de um grande contingente de pessoas, inclusive o de grupos subrepresentados (FONSECA, 2017). Por outro lado, a grande formação de mão de obra cria na cidade um ambiente competitivo entre os trabalhadores. Logo, a quantidade de vagas é menor do que a presença de candidatos, o que somado ao contexto discriminatório e desigual reconhecido na (MACHADO-JÚNIOR; BAZANINI; MANTOVANI, 2018; MAIA et al., 2018; SOUZA, 2019), aumenta a dificuldade de inserção e permanência de indivíduos pertencentes aos grupos marginalizados em cargos de liderança.

Diante desta conjuntura, a pesquisa tem como objetivo analisar a carreira de pessoas negras em cargos de liderança na cidade de Santa Maria, associando a discriminação racial com outros os elementos presentes nesta trajetória. Para isso, buscamos a partir do relato dos entrevistados, identificar questões comuns ao grupo, como também diferenças a partir das características de carreira de cada entrevistado.

Buscando apresentar os resultados deste trabalho o texto se divide em cinco partes, sendo a primeira esta introdução. Em seguida apresentamos o quadro teórico que aborda os temas de base da investigação: carreira e a relação entre negros, mercado de trabalho e educação. Os aspectos metodológicos são apresentados na terceira parte. As trajetórias dos entrevistados a luz da base teórica compreendem a quarta parte deste artigo. A quinta e última parte trata das considerações finais do estudo.

População Negra: acesso à Educação e ao Mercado de Trabalho

O cenário de desigualdades enfrentado pela população negra pode ser visto sob múltiplas formas. Em números, os dados do relatório de Desigualdades Sociais por Cor ou

Raça no Brasil, apresentado recentemente pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) oferecem um panorama claro sobre a questão. Primeiro, embora a população negra (pretos e pardos) corresponder a 54,9% dos brasileiros, sua participação na faixa dos 10% mais pobres é de 75,2%; são eles que possuem as piores condições de moradia; enfrentam o maior número de casos de violência e possuem menor representatividade política e social (IBGE, 2019).

Os dados representam as marcas de um processo histórico e violento contra essa população. Desde a abolição da escravidão, desacompanhada de políticas públicas de integração social do grupo, as dificuldades se impõem ao conjunto em questão (DELIZA; JAIME, 2019). É neste contexto que a relação entre a população negra, mercado de trabalho e a educação formal - estes dois últimos comandados historicamente por grupos marcadamente branco - se insere, uma triangulação de distanciamento de interesses.

Com relação aos processos educacionais, Almeida e Sanchez (2016) explicam que as instituições de ensino, na maior parte do percurso do Brasil, tiveram papel importante na demarcação das diferenças vistas até hoje. Segundo os autores, tanto em um primeiro momento, impedindo o acesso de negros à educação, como posteriormente, incentivando sua inserção nas instituições na tentativa de incutir valores da cultura dominante, o ensino contrariava as expectativas de ascensão social desta população.

Em conjunto, ao observar a história do grupo negro no mercado de trabalho, a começar por sua inserção como libertos até sua condição atual, ficam claras as razões das diferenças encontradas (BARBOSA, 2016; SAMPAIO, 2019). Para Silva e Silva (2019) a postura governamental de anos de omissão ou não reconhecimento do problema da desigualdade explica as profundas diferenças encontradas. Hoje, as pesquisas evidenciam um cenário onde o grupo ainda enfrenta um preconceito enraizado que impacta em suas trajetórias profissionais (FRIO; FONTES; 2019; MADEIRA; GOMES, 2018).

Ainda que existam diferenças significativas, há que se dizer que algumas condições melhoraram nos últimos anos, especialmente no que se refere ao acesso da população negra à educação (SILVA, 2018). No ensino superior, sobretudo, os dados do IBGE (2019) mostram que o número de pretos e pardos é praticamente o mesmo dos brancos, o que poderia indicar uma inserção a melhores postos de trabalho. Entretanto, este cenário caminha a passos lentos e ainda não reflete a qualidade esperada quando observamos os dados deste grupo no atual mercado de trabalho. Até agora, a população negra ainda compõem a maioria entre as pessoas que atuam em atividades informais; estão à frente do grupo dos desempregados; e mesmo quando ativos, os negros recebem rendimentos inferiores, mesmo em atividades equivalentes, à população branca (IBGE, 2019).

Observando estas características e considerando as trajetórias profissionais dos indivíduos pertencentes ao grupo em questão, se presume as dificuldades impostas. Ao realizar uma análise comparativa do mercado de trabalho na região sul do Brasil, Maia et al. (2018) observam que, embora as diferenças entre brancos e não brancos relacionadas a escolaridade, salário, experiência e qualidade da ocupação tenham diminuído nos últimos anos, a distância numérica ainda existente entre os grupos indica a presença do fator discriminatório neste território.

Em nível organizacional, estas configurações, muitas vezes, acabam impedindo a ascensão do grupo. Seja em trajetórias empreendedoras, como dentro de instituições, as representações discriminatórias podem desacelerar a carreira do indivíduo. Ao considerarmos uma progressão hierárquica na carreira até uma posição de comando, este quadro tende a

restringir o número de sujeitos que assumem cargos de liderança. Os dados do Instituto Ethos (2016) confirmam esta afirmação. Ao avaliar o perfil das 500 maiores empresas do Brasil, eles apontam um ambiente organizacional marcado por diferenças raciais. O quadro funcional apresenta um número maior de negros em posições de menor destaque, como aprendizes e *trainees*, e uma quantidade reduzida de negros em posições de destaque ou comandando equipes. Em conjunto, ao observarmos os dados da pesquisa de Frio e Fontes (2018) e os dados do IBGE (2019) constata-se que a principal diferença nas faixas de salários entre brancos e não brancos estão nas atividades melhor remuneradas, onde estão inseridos, geralmente os cargos de comando. Ou seja, mesmo quando alcançam postos de trabalho elevados, ainda enfrentam restrições.

Portanto, o “processo de produção e reprodução do racismo continua a tolher a ascensão de pessoas negras aos níveis hierárquicos mais elevados” (MACHADO-JÚNIOR; BAZANINI; MANTOVANI, 2018, p. 632) e confirma um ambiente organizacional marcado por discriminações que provoca efeitos na carreira da população negra.

Carreira

Estudos sobre carreira até meados de 1970, demonstravam foco intra-organizacional com ideia de progressão linear ao longo da carreira em uma única organização (ARTHUR, 1994). Tal modelo denominado de tradicional por Chanlat (1995) além de estabilidade de emprego, tem o homem como pertencente ao grupo socialmente dominante, mais especificamente o homem branco. Posteriormente, principalmente a partir da década de 1990, os estudos de carreira passam a focar a agência do indivíduo que é tido como principal responsável pelo desenvolvimento, em uma carreira agora autogerida e não mais restrita a uma única organização, os principais exemplos da vertente moderna de estudos de carreira são a carreira proteana de Hall (1996) e a carreira sem fronteiras de Arthur (1994) e DeFillippi e Arthur (1994).

Os modelos contemporâneos de carreira trazem consigo características como a instabilidade no ambiente, onde organizações não podem se comprometer com a estabilidade no emprego; necessidade de reputação e empregabilidade como parte de um novo contrato psicológico, onde *networking* e aprendizagem contínua - denominada também de *learn-how* - e constantes mudanças de identidade seriam técnicas a serem utilizadas para se evitar a dependência de uma única organização e, assim, o sucesso na carreira estaria vinculado ao autoconhecimento como base para ações nesta carreira auto-dirigida (ARTHUR, 1994; HALL, 1996).

Neste contexto, de necessidade de auto-conhecimento e considerando a alteração de prioridades de uma pessoa com relação a sua carreira ao longo da vida, destaca-se a noção de âncoras de carreiras de Schein (1996) e a carreira caleidoscópica de Mainiero e Sullivan (2005) e Sullivan e Mainiero (2008), onde este último avança nos estudos ao incluir o marcador gênero, normalmente ausente nas investigações sobre carreira. Mayrhofer, Meyer e Steyrer (2007), ampliam a visão dos estudos para além da dualidade entre estrutura presente nos estudos tradicionais e agência, característica dos estudos modernos de carreira, ao incluir a dimensão contexto e buscar compreender como determinada intersecção da história da sociedade e biografia individual, ligando as dimensões macro e micro, tradicionalmente tomadas como indissolúveis influenciam nas construções de trajetórias de carreira, permitindo

a inclusão na análise de elementos individuais, classe e origem social, etnia e gênero (MAYRHOFER; MEYER; STEYRER, 2007).

Tal abertura permite avançar sobre uma lacuna nos estudos de carreira, envolvendo gênero e raça por exemplo. A raça e o racismo segundo Silva e Silva (2019) tiveram papel estruturador na formação nacional, seja no mercado de trabalho, educação, cultura, acesso a direitos, em geral. Processos históricos lapidaram os quadros sociais, desde a abolição da escravidão desacompanhada de políticas públicas de integração dos negros à mão-de-obra assalariada, os incentivos a imigrantes europeus, chegando posteriormente a ideia de democracia racial, que abafava as discussões acerca do racismo (SAMPAIO, 2019; DELIZA; JAIME, 2019).

Reconhecer a historicidade do processo de formação do mercado de trabalho brasileiro, mais especificamente, a influência sob trajetórias de carreiras de negros em nosso país permite o avanço nas pesquisas sobre carreira no país, principalmente em pesquisas que desvinculam o olhar do negro como objeto de estudo distante e busquem dar voz ao negro, externando sua perspectiva e realidade que pode demonstrar obstáculos diferentes dos estudos tradicionais de carreira (SILVA; SILVA, 2019).

Metodologia

A presente pesquisa classifica-se como um estudo qualitativo, do tipo exploratório-descritivo (MINAYO; DESLANDES; GOMES, 2015). Diante do objetivado, a primeira etapa da pesquisa voltou-se à pesquisa exploratória, onde foram recolhidos dados de fontes secundárias acerca dos dois principais tópicos tratados na fundamentação teórica, abordando primeiro a relação entre a população negra, mercado de trabalho e educação, e em seguida as contribuições de utilização do conceito de carreira para a investigação. As entrevistas compreenderam a segunda etapa da coleta. É importante destacar que devido a dificuldade em localizar pessoas negras em cargos de gestão, a amostra teve de ser reduzida e definida pelo método da bola de neve, através de uma cadeia de referências (VINUTO, 2014). Durante o período de quatro meses foram investigados os quadros de recursos humanos de duas universidades, três associações de trabalhadores e dezenas de empresas locais, onde foram encontradas apenas 3 sujeitos que encaixavam-se no perfil desejado.

Portanto, nesta fase, foram entrevistadas três pessoas negras que atuam em cargos de liderança dentro de organizações. Realizada de modo semiestruturado, cada entrevista levou cerca de 2 horas. Neste período os sujeitos falaram sobre sua carreira, destacando desde suas primeiras lembranças na infância até seu atual momento como líder. Durante a conversa buscou-se, sobretudo, incorporar a questão da raça na trajetória dos sujeitos, tentando relacionar a característica ao contexto e caminho percorrido pelos entrevistados.

Os encontros foram previamente agendados e ocorrem no próprio local de trabalho dos entrevistados. Buscando a preservação de suas identidades, utilizamos nomes fictícios durante a análise. O Quadro 1 apresenta os sujeitos da pesquisa, retratando suas principais características para a sequência da análise.

Quadro 1 - Sujeitos da pesquisa

Entrevistada(o)	Idade	Formação	Formação dos Pais	Posição atual
Joana	48	Especialização	Graduação	Gerente na área comercial

Maria	45	Pós-doutorado	Ensino fundamental	Professora universitária
Pedro	52	Doutorado	Ensino fundamental	Delegado

Fonte: elaborado pelos autores.

As conversas foram gravadas com autorização dos entrevistados e posteriormente transcritas, visando sua análise. A técnica utilizada para o tratamento destes dados foi a análise de conteúdo. O método dedica-se ao estudo das falas dos sujeitos, das figuras de linguagem, das entrelinhas da entrevista, como também das manifestações ocorridas no decorrer da coleta (BARDIN, 2011). O tratamento e a análise dos dados foram feitos de forma qualitativa, com a organização dos documentos coletados, para em seguida realizar a sua interpretação (OLIVEIRA, 2004).

A Trajetória de Negros em Cargos de Liderança

Ao analisar as três carreiras, um dos primeiros elementos em destaque são as experiências discriminatórias lembradas pelo grupo ao longo de suas vidas. Primeiro são apontadas as recordações da infância, principalmente através das situações enfrentadas pelos pais dos entrevistados. Neste caso, as recordações são distintas, no caso de Maria e Pedro, seus pais viviam de acordo com o quadro social da época, ocupando profissões de menor prestígio e incluindo-se nos estratos sociais economicamente mais baixos. Em função disto, embora vivessem situações discriminatórias, enquanto estavam em ambientes compartilhados com outros grupos, ocupavam posições sociais de acordo com a conjuntura da época, não causando estranhamento ao grupo dominante. Na contramão deste cenário, os pais de Fulano 1 ocupavam postos que permitiam e exigiam o trânsito em locais tradicionalmente ocupados por pessoas brancas, tornando frequentes os atos discriminatórios, sobretudo em ambientes profissionais, como reuniões de negócios e viagens a trabalho.

A convivência com atos deste tipo fez parte da vida destes profissionais desde os seus primeiros anos. Em seguida e de modo semelhante, os entrevistados chamam a atenção para situações negativas enfrentadas ao longo de suas vidas em função da cor de sua pele. Ao reunir as experiências no ambiente de trabalho dos entrevistados é possível encontrar situações diversas. Segundo eles, do grupo são exigidos resultados acima da média e as repreensões e críticas parecem ser mais duras. Além disso, mesmo que os resultados de seu trabalho sejam expressivos, as promessas de promoção quase nunca são cumpridas e as escolhas por outros profissionais para cargos almejados por eles são comuns e em geral, não justificáveis. Em conjunto, dois dos entrevistados, bem como seus pais, já enfrentaram situações onde recebiam salários menores que seus colegas, no mesmo cargo e desempenhando as mesmas atividades, ocorrências historicamente comuns ao grupo (IBGE, 2019; MAIA et al., 2018).

Em função das práticas e políticas organizacionais, sobretudo dos processos de recrutamento e promoção das empresas, estarem cravejadas pelas representações das pessoas à frente das decisões, dois dos entrevistados optaram por caminhos, teoricamente, mais transparentes. No caso dos entrevistados em cargos públicos de liderança, as características dos cargos, além de oferecerem uma segurança maior no enfrentamento das representações discriminatórias (SANTANA, 2014), ofertam um processo de seleção e carreira democrático.

Segundo Maria, um dos motivos de sua formação e sua busca visando uma instituição pública ocorreu “por não ter como ver a cor de pele” no processo seletivo.

Neste caso, é importante considerar o papel da posição social familiar na projeção de carreira dos entrevistados, neste caso visto sob a formação e ocupação dos pais (HASENBALG; SILVA, 2003; SOUZA, 2012). Nota-se que os entrevistados que possuíam pais com níveis baixos de escolaridade e trabalhando em ocupações de menor prestígio social, alcançaram posições de liderança, apenas após estarem estabilizados em cargos públicos. Ao passo que Joana, com pais formados no superior, trilhou sua carreira dentro de uma empresa privada, onde após percorrer uma série de cargos, alcançou uma posição de liderança dentro da organização.

Talvez isto indique uma relação entre a condição econômica dos entrevistados e sua posição pré-cargo de liderança. Foi possível observar durante os discursos analisados, que a entrevistada que detinha uma base familiar economicamente sólida, embora mulher, teve a oportunidade de transitar progressivamente em uma escala hierárquica, não enfrentando resistências discriminatórias tão significativas em relação aos outros entrevistados, em função de sua raça. Ao passo que os outros dois, provenientes de famílias de classes mais baixas, experimentaram situações mais graves e optaram por um caminho que os protegesse daquilo já vivenciado.

Os atos discriminatórios, nestes casos em análise, parecem estar entrelaçados a posição econômica-social dos sujeitos (SOUZA, 2019). De acordo com os relatos, enquanto transitavam em cargos organizacionais em menores níveis ou ainda não haviam conquistado o reconhecimento dentro de sua colocação no órgão público, as situações apresentavam-se mais claras. Atualmente, já em posições hierárquicas de maior prestígio no ambiente de trabalho, embora ocorram, os casos são raros e também mostram-se, geralmente, menos explícitos e direcionados aos negros como um grupo onde o entrevistado já não mais está incluso. Os entrevistados explicam que, muitas vezes, seus colegas referem-se aos negros - atribuindo características desqualificantes, tais como preguiça e desonestidade - como um grupo externo a sua realidade, ou seja, do qual ele não faz parte, uma vez que ultrapassou estas representações. Estes fragmentos revelam os efeitos da ascensão social, processo chamado por Souza (2019) de embranquecimento do indivíduo negro.

Outro elemento em comum aos entrevistados é a formação acadêmica, visto que os três possuem nível de pós-graduação completa dentro de suas respectivas áreas. Ao observar a trajetória dos sujeitos, nota-se que esta característica é crucial para compreendermos sua posição atual no mercado de trabalho. Os relatos apontam para a formação como o principal componente capaz de desobstruir as barreiras enfrentadas pelo grupo social até uma posição de liderança. Tanto na carreira tradicional, em organizações privadas, avançando progressivamente em um quadro hierárquico, como em instituições públicas, através da seleção que exige níveis escolares determinados, a formação escolar apresenta-se na trajetória dos entrevistados como um meio de trazer-lhes melhores condições e abrir oportunidades, especialmente em posições de comando (MAIA et al., 2018; SANTANA, 2014). A formação, além de possibilitar o ingresso em diferentes espaços, mostra-se como uma forma de proteção e legitimação de sua posição. “Eu sempre procurei o lado intelectual, para ser respeitado”, afirma Pedro.

Hoje, enquanto líderes em suas respectivas organizações, mesmo consolidados em suas posições, sentem que as dificuldades ainda persistem. Embora a frequência e a variação das diferenças entre grupos sejam menores, em comum, os entrevistados chamam a atenção

para a dificuldade de aceitação dos subordinados quanto ao seu papel de líder. Comentam que é preciso demonstrar, muitas vezes, desempenho e habilidades acima da média frente aos colegas para que sua equipe reconheça sua capacidade de liderança.

É interessante notar nos discursos, que atualmente, embora ocorram no ambiente ocupacional, as principais situações discriminatórias enfrentadas pelos sujeitos acontecem em espaços onde seu status profissional não está presente. Este quadro indica que ao estar desacompanhado de seu status econômico-social oferecido pela sua posição de trabalho, sua raça transporta as situações de discriminação. Enquanto na presença deste referido status, as situações demonstram-se pontuais, apontando para a força do elemento econômico-social em disfarçar atos discriminatórios.

As três carreiras analisadas a nível organizacional e inseridas em um espaço-tempo onde representam um grupo marginalizado, expõem as diferentes formas de preconceito encontradas durante as trajetórias, bem como destacam a atuação da educação e origem familiar como elementos que impactam este caminho. Além disso, ao examinar as diferenças a partir do demarcador social-econômico, é possível verificar sua atuação sobre o elemento raça.

Considerações finais

A pesquisa buscou analisar a carreira de pessoas negras em cargos de liderança associando a discriminação racial com outros elementos encontrados durante a investigação. A partir dos relatos foi possível identificar questões comuns ao grupo, como também diferenças a partir das características de carreira de cada entrevistado. Ao observar as três trajetórias até sua atual posição dentro de organizações em um cargo de liderança é possível notar a importância de alguns elementos estruturantes no decorrer desta caminhada.

O primeiro deles é o papel da estrutura familiar. É possível afirmar que em um dos casos a solidez econômica da estrutura familiar abriu um número maior de possibilidades, conferindo um maior poder de agência à entrevistada. Ao passo que também, em função de sua posição social, reduziu o número de situações onde ela defrontou-se com discriminações em razão da cor de sua pele. De modo distinto, a trajetória daqueles que não tiveram a mesma base econômica familiar foi marcada por um número maior de experiências negativas relacionadas ao preconceito racial. O que parece ter direcionado ou restringido de alguma forma, o caminho destes, os levando à busca por processos blindados de representações preconceituosas.

Nota-se, portanto, que a classe econômica-social, não só opera no direcionamento das trajetórias analisadas, mas atua diretamente no nível de discriminação enfrentado pelos entrevistados. Ao somar a raça e a classe social, as barreiras na carreira profissional, que neste caso em análise foram observadas principalmente através de representações discriminatórias, são maiores. Entende-se também que, caso a pesquisa ampliasse seu escopo e investigasse o papel do gênero, teríamos outras diferenças marcantes.

Outro entendimento relaciona-se ao papel da formação na carreira dos entrevistados. Primeiro, não localizou-se nenhuma pessoa negra na pesquisa de campo que atuasse em cargos de liderança e dentre aquelas encontradas, todas possuíam, no mínimo, pós-graduação completa. Sendo assim, não é possível dizer que apenas a formação mostra-se como uma via de ascensão social do grupo, mas observando o campo investigado, talvez seja possível afirmar que sem ela, aos grupos vulneráveis fica inviável avançar em suas condições sociais.

Diante do retrato apresentado e levando em consideração o olhar daqueles que enfrentaram e enfrentam rotineiramente esta realidade, conclui-se que a mudança a nível organizacional, nas políticas e práticas de recursos humanos - crivadas pelas representações sociais - embora sejam importantes, precisam ser acompanhadas de uma mudança estrutural. Isto quer dizer que as políticas governamentais de formação pública e gratuita para os grupos marginalizados, necessitam de continuidade e complementação, visto que até o momento os números estão distantes de um equilíbrio e as experiências negativas ainda permanecem presentes em nossa sociedade.

O presente estudo traz como contribuição para literatura a exploração de trajetória de carreira de negros em nosso país ainda escassa na literatura, bem como faz uso de metodologia que permita dar voz ao entrevistado através de sua narrativa de carreira e obstáculos encontrados.

Referências

ALMEIDA, M. A. B.; SANCHEZ, L. Os negros na legislação educacional e educação formal no Brasil. **Revista Eletrônica de Educação**, v. 10, n. 2, p. 234-246, 2016.

ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 295-306, 1994.

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

BARBOSA, A. de F. O mercado de trabalho: uma perspectiva de longa duração. **Estudos Avançados**, v. 30, n. 87, p. 7-28, 2016.

CHANLAT, J. Quais carreiras e para qual sociedade? (I). **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 6, p. 67-75, 1995.

DEFILLIPPI, R. J.; ARTHUR, M. B. The boundaryless career: A competency-based perspective. **Journal of organizational behavior**, v. 15, n. 4, p. 307-324, 1994.

DELIZA, L. E.; JAIME, P. Questão Racial, Políticas Públicas e Trajetórias Profissionais de Executivos Negros: encontros e desencontros nos processos históricos do Brasil e dos Estados Unidos. In: Encontro da ANPAD, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2019.

FERREIRA, J. P. **Enciclopédia dos municípios brasileiros**. Rio de Janeiro, IBGE, v. 34, 1959.

FONSECA, M dos S. Parque Tecnológico de Santa Maria-RS: uma experiência inovadora na região central do Rio Grande do Sul. In: SEMINÁRIO INTERNACIONAL SOBRE

DESENVOLVIMENTO REGIONAL, 8, 2017, Santa Cruz do Sul. **Anais...** UNISC, 2017.

FRIO, G. S.; FONTES, L. F. C. Wage differentials associated with race between 2002 and 2014 in Brazil: evidence from a quantile decomposition. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 568-588, dez. 2018.

HALL, D. T. Protean careers of the 21st century. **Academy of Management Perspectives**, v. 10, n. 4, p. 8-16, 1996.

HASENBALG, C.; SILVA, N. V. **Origens e destinos: desigualdade sociais ao longo da vida**. Rio de Janeiro: Topbooks, 2003.

HORTA-NUNES, J.; VILASBOAS-E-SANTOS, N. J. de. A desigualdade no “topo”. Empregadores negros e brancos no mercado de trabalho brasileiro. **Civitas - Revista de Ciências Sociais**, v. 16, n. 2, p. 87-109, 2016.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Censo demográfico 2010: características gerais da população**. 2010. Disponível em: <<http://censo2010.ibge.gov.br/>>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf> Acesso em: 20 set. 2019.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. GONÇALVES, B. S. (Ed.). São Paulo: Instituto Ethos, 2016.

LIMA, M. Desigualdades raciais e políticas públicas: ações afirmativas no governo Lula. **Novos estudos CEBRAP**, n. 87, p. 77-95, 2010.

MACHADO-JÚNIOR, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afro-descendants in brazilian companies. **Revista Organizações e Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632-655, dez. 2018.

MADEIRA, Z.; GOMES, D. D. de O. Persistentes desigualdades raciais e resistências negras no Brasil contemporâneo. **Serviço Social e Sociedade**, n. 133, p. 463-479, set./dez. 2018.

MAIA, K. et al. Diferenças salariais e discriminação por gênero e cor no mercado de trabalho da região sul do Brasil. **Revista Estudo e Debate**, v. 25, n. 1, 2018.

MAINIERO, L. A.; SULLIVAN, S. E. Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out “revolution. **Academy of Management Perspectives**, v. 19, n. 1, p. 106-123, 2005.

MAYRHOFER, W.; MEYER, M.; STEYRER, J. Contextual issues in the study of careers. **Handbook of career studies**, p. 215-240, 2007.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, S. F.; GOMES, R. C. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 34 ed. Editora Vozes, 2015.

OLIVEIRA, A. M. H. C.; MIRANDA-RIBEIRO, P. Diferenciais ocupacionais por raça e gênero no mercado de trabalho metropolitano no Brasil. In: ENCONTRO NACIONAL DE

ESTUDOS POPULACIONAIS DA ABEP, 11, 1998, Caxambu. **Anais...** Belo Horizonte: ABEP; 1998. p. 2687-2717.

OLIVEIRA, S. L. de. **Tratado de Metodologia Científica**: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses. 2ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

SAMPAIO, E. de O. Relações Raciais e Trabalho no Brasil: Revisitando o “Problema da Mão Obra” em FEB à Luz da Contribuição de Nathaniel Leff. In: Encontro da ANPAD, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2019.

SANTANA, I. Negros em Colarinhos Brancos: estilos de vida, identidades e ascensão social no serviço público. **Cadernos de Estudos Sociais**, v. 29, n. 1, p. 21-56, 2014.

SCHEIN, E. H. Career anchors revisited: Implications for career development in the 21st century. **Academy of management perspectives**, v. 10, n. 4, p. 80-88, 1996.

SILVA, T. Ação afirmativa para ingresso de negros no ensino superior: formação multinível da agenda governamental. **Revista do Serviço Público**, v. 69, n. 2, p. 8-35, jun. 2018.

SILVA, T. D.; SILVA, S. de A. M. Raça, Racismo e Promoção da Igualdade Racial no Brasil: uma agenda para pesquisa e para intervenção. In: Encontro da ANPAD, 43, 2019, São Paulo. **Anais...** São Paulo: 2019.

SOUZA, E. M. de. Intersections between Race and Class: A Postcolonial Analysis and Implications for Organizational Leaders. **Brazilian Administration Review**, v. 16, n. 1, 2019.

SOUZA, J. **Os batalhadores brasileiros**: nova classe média ou nova classe trabalhadora?. 2 ed. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012. 404 p.

SULLIVAN, S. E.; MAINIERO, L. Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. **Advances in Developing Human Resources**, v. 10, n. 1, p. 32-49, 2008.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, v. 22, n. 44, p. 203-220, ago/dez. 2014.