

Trajetória de Carreira de Executivos Negros: Aprendendo com as Contradições de Inclusão e Exclusão no Ambiente Organizacional

FABIO DOS SANTOS SANT ANNA
Universidade Presbiteriana Mackenzie
fabio.s.santanna@hotmail.com

DARCY MITIKO MORI HANASHIRO
Universidade Presbiteriana Mackenzie
darcyhanashiro@gmail.com

Temática do Trabalho: Estudos Organizacionais – Comportamentos Organizacionais

Trajetória de Carreira de Executivos Negros: Aprendendo com as Contradições de Inclusão e Exclusão no Ambiente Organizacional

RESUMO

Apesar de a população brasileira se constituir em 43,1% de pardos e 7,6% de pretos (IBGE 2010) escassos são os estudos científicos direcionados para negros no ambiente organizacional, principalmente em funções executivas. Essa evidência estimulou a realização de uma pesquisa com o objetivo de compreender os aprendizados vivenciados por executivos negros, em relação às práticas organizacionais e comportamentos de inclusão e exclusão, percebidos ao longo de suas trajetórias de carreira. A pesquisa realizada foi qualitativa, com uso da estratégia história de vida de cinco executivos negros, com um total de dez entrevistas. Os resultados mostraram o aprendizado desses sujeitos ao lidar com suas experiências de inclusão e exclusão em três categorias analíticas: manifestações relacionadas com cultura inclusiva; manifestações racistas presenciadas; e, perfil e práticas organizacionais. Os achados também revelaram implicações da cultura da organização no desenvolvimento de carreira de negros.

Palavras-chaves: Inclusão; exclusão; executivos negros.

ABSTRACT

Although the Brazilian population constitutes 43.1% of mixed race and 7.6% of blacks (IBGE 2010), there are few scientific studies directed towards blacks in the organizational environment, especially occupying executive functions. This evidence led to the development of this research aiming to understand the learning experienced by black executives in relation to organizational behavior and practices regarding the inclusion and exclusion, perceived along their career ladders. The research was qualitative, using the strategy of life story with five black executives, considering ten interviews. The results showed their learnings to deal with their experiences of inclusion and exclusion by three analytical categories: events related to inclusive culture; racist attitudes observed; and organizational practices and profiles. The findings also revealed implications regarding the organizational culture within their career development process.

Key Word: Inclusion; exclusion; black executives.

INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira se caracteriza pela profunda desigualdade assumidamente marcada por diferenças sociais, econômicas e culturais. Apesar das transformações ocorridas nas últimas décadas provocarem maior flexibilidade para lidar com as diferenças, este tema ainda é alvo de resistência nas organizações (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). A perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação frente à diversidade está bastante ativa e presente nas organizações (NKOMO; COX, 1986).

Muitos gerentes justificavam a importância da diversidade com a alegação de que a discriminação era algo errado legal ou moralmente. Contudo, perspectivas recentes reconhecem a importância de uma força de trabalho diversa para elevar a efetividade organizacional (THOMAS; ELY, 1996).

No entanto, a diversidade em si, no ambiente organizacional não conduz diretamente a resultados positivos. Depende como as pessoas pertencentes a grupos de “minorias”, são consideradas, valorizadas e reconhecidas nesse ambiente. Grupos de “minorias” são grupos sub-representados historicamente em termos de recursos, poder, prestígio e status. Logo, a existência de uma cultura de inclusão torna-se primordial quando falamos sobre diversidade. Nesse sentido, deve-se pensar num ambiente organizacional capaz de permitir que as pessoas com diferentes *backgrounds* e diferentes formas de pensar, juntas, trabalhem efetivamente para atingir os objetivos da organização (PLESS; MAAK, 2004). Estes autores observam que para desenvolver uma cultura de inclusão e transformar os princípios básicos em práticas de gestão inclusivas, a organização precisa adaptar seus conceitos de gestão e seus processos de Recursos Humanos. Para Mor Barak (2000) o que distingue uma organização inclusiva de uma organização meramente voltada a implementar iniciativas de diversidade é a abordagem compreensiva para a diversidade que faça parte da estratégia global da organização.

Este estudo foca a diversidade em sua dimensão raça. Apesar de a população brasileira se constituir em 43,1% de pardos e 7,6% de pretos (IBGE 2010) escassos são os estudos científicos direcionados para negros no ambiente organizacional, principalmente em funções executivas. Uma das poucas pesquisas encontradas na literatura foi a de Jaime (2011) e Santana (2000).

Diante dessa lacuna, esse artigo tem como objetivo geral compreender os aprendizados vivenciados por executivos negros, em relação às práticas organizacionais e comportamentos de inclusão e exclusão, percebidos ao longo de suas trajetórias de carreira. E como objetivos específicos: (a) identificar as práticas organizacionais e os comportamentos inclusivos percebidos pelos executivos negros nas organizações onde desenvolveram suas trajetórias de carreira; (b) identificar as práticas organizacionais e comportamentos de exclusão percebidos pelos executivos negros nas organizações onde desenvolveram suas trajetórias de carreira; (c) analisar os aprendizados vivenciados pelos executivos negros no lidar com as práticas organizacionais e comportamentos inclusivos; (d) analisar os aprendizados vivenciados pelos executivos negros no lidar com as práticas organizacionais e comportamentos de exclusão.

Este artigo caracteriza-se como teórico-empírico, composto por quatro tópicos além desta introdução: a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a apresentação e discussão dos resultados e as considerações finais, incluindo as principais conclusões, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse item aborda os principais conceitos para compreender o fenômeno pesquisado: diversidade, inclusão, cultura inclusiva, raça e racismo e, finalmente, carreira e trajetória de carreira.

Diversidade e inclusão no ambiente organizacional

A sociedade brasileira está se tornando cada vez mais diversa em diferentes dimensões de diversidade. Apesar de muito popular na mídia geral ainda é um tema mais restrito nas organizações. Poucas delas apresentam políticas efetivas voluntárias, formais ou informais, voltadas à diversidade. Estudos científicos corroboram que apesar das transformações ocorridas nas últimas décadas provocarem maior flexibilidade para lidar com diferenças, este tema é alvo de resistência nas organizações (PEREIRA; HANASHIRO, 2010). As autoras observam que a globalização econômica, com expansão e a maior mobilidade geográfica das organizações, engendrou um crescimento da heterogeneidade da força de trabalho, passando a exigir mais flexibilidade para lidar com as diferenças.

A diversidade pode ser definida como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social” (NKOMO; COX, 1999, p. 335). Assim, o conceito de identidade está no âmago do entendimento da diversidade nas organizações, conforme os autores. Essa mistura de diferentes identidades no ambiente organizacional, em si, pode não ser um ativo importante. Como salienta Thomas e Ely (1996, p. 80) a “diversidade vai além do simples aumento do número de diferentes grupos de identidade, afiliando-os à folha de pagamento para reconhecer um esforço na construção da força de trabalho diversa”. A diversidade deve ser entendida como abordagens e perspectivas variadas de se trabalhar que os membros de grupos de identidade diferentes trazem como contribuição para organização. Os autores observam que os membros dos grupos de minoria não trazem com eles somente as informações privilegiadas sobre mercado e dignas do que se espera para representar o grupo de identidade aos quais pertencem; eles trazem, sobretudo, diferentes conhecimentos e perspectivas relevantes sobre como fazer o trabalho, desenhar os processos, alcançar as metas, esboçar tarefas, criar times efetivos, comunicar ideias e liderar.

As diferentes atitudes que as pessoas possuem diante da diversidade podem comprometer a efetividade das iniciativas de diversidade, pois para Nkomo e Cox (1986), a perspectiva de resistência, caracterizada pela negação, oposição ou manipulação frente à diversidade (em geral mais visível) está ativa e presente nas organizações. Essa resistência pode ser manifestada na forma de preconceito, discriminação e/ou estereótipo nas relações de trabalho.

Quando se generaliza uma dada aversão contra um membro de um grupo, estendendo-se ao restante do grupo, configura um preconceito. Allport (1954, p. 7) definiu o preconceito como “uma atitude aversiva ou hostil direcionada a uma pessoa que pertence a um grupo, simplesmente porque ela pertence a este grupo e, portanto, presume-se que ela possui as qualidades censuráveis do grupo”. Para o autor, é possível não manifestar o preconceito, mesmo que ele seja existente, pois cada pessoa reage de uma forma diferente contra os grupos por quem tem aversão e isso normalmente ocorre para conciliar interesses frente à alguma norma social, que repudia tal aversão.

O preconceito pode gerar a discriminação, entendida como “ação negativa injustificada ou prejudicial contra os membros de um grupo, simplesmente porque pertencem a esse grupo”

(ARONSON; WILSON; AKERT, 2002, p. 297). A discriminação tem adquirido valor negativo, particularmente no ambiente organizacional. Isso pode ocorrer quando indivíduos, instituições ou entidades governamentais tratam as pessoas de forma diferente por considerarem “anormais” suas características pessoais, a raça, por exemplo, e ainda quando tais ações exercem um efeito negativo no acesso ao emprego, promoção ou remuneração, afirma Mor Barak (2005).

Allport (1954, p. 189) define estereótipo como uma “imagem primária em torno de uma categoria construída pelo indivíduo e que surge de repetidas experiências. [...] É uma crença exagerada associada a uma categoria e que tem a função de justificar a nossa conduta em relação àquela categoria”. O estereótipo “é uma generalização acerca de um grupo de pessoas, na qual características idênticas são atribuídas a praticamente todos os membros do grupo, sem levar em conta as variações reais entre eles e uma vez formados, os estereótipos são resistentes à mudança” (ARONSON; WILSON; AKERT, 2002, p. 294).

No Brasil, como em muitas outras nações, a sociedade usa mecanismos verbais e não verbais que trazem mensagens de preconceito, discriminação e estereótipo. Um exemplo disso é a piada. Para Fonseca (2012, p. 31) “a piada não exprime meras bobagens, destituídas de quaisquer preconceitos”, pois retrata um teor antidemocrático ao universo social, quando evoca uma falsa verdade. O autor complementa que a piada não é uma história inocente, inventada apenas para ser um passatempo lúdico que alimenta despreocupadamente um diálogo. Para ele, a piada deve ser interpretada como uma forma discreta de estimular o preconceito etnoracial, discreta especialmente por, ao provocar o riso, ela dissimular e desconstruir os possíveis conflitos e o mal-estar entre os emissores e os receptores da mensagem, como brancos e negros, neste caso.

A simples inserção de membros de grupos de “minorias” pode gerar atitudes preconceituosas, comportamentos discriminatórios ou mesmo a estereotipagem de certos grupos de identidade. Assim sendo, o aumento da diversidade pode gerar resistências no ambiente organizacional. Assumindo a perspectiva de Thomas e Ely, o uso efetivo das diferenças implica na incorporação das diferentes perspectivas nos processos e na forma de trabalhar nas organizações. Esse aprendizado, portanto, requer um ambiente propício à inclusão de membros de “minorias”.

O termo inclusão vem sendo usado na literatura organizacional com diferentes significados (HANASHIRO et al., 2011). Miller (1998) entende que diversidade descreve a composição de um grupo, enquanto que a inclusão descreve quais indivíduos estão autorizados a participar e estão habilitados a contribuir plenamente com o grupo. Roberson (2006) discute a diferença entre esses conceitos da seguinte forma:

[...] diversidade é qualquer dimensão que pode ser usada para diferenciar grupos e pessoas [...], enquanto inclusão é um estado de ser valorizado, respeitado e ajudado. A diversidade pode ser caracterizada pela representação de pessoas com níveis de similaridade e diferenças, enquanto a inclusão pelas diferentes perspectivas e por estruturas, políticas e práticas para reconhecer e usar essas perspectivas (ROBERSON, 2006).

Na interpretação de Miller (1998) existe a suposição de que as diferenças devem ser suprimidas, e, portanto, diferente é a pessoa que não consegue suprimir tais diferenças. Ou seja, aqueles que não conseguem parecer, vestir-se, agir ou se comunicar de acordo com as normas da organização são vistos como potenciais problemas que devem ser gerenciados. Portanto, se quer dizer que diferente é aquele incapaz de lidar com as diferenças dos outros.

A inclusão aumenta a energia humana total disponível para a organização e quando as diferenças são consideradas como recursos valiosos, em um ambiente verdadeiramente inclusivo, diferenças de indivíduo e grupo não precisam mais ser suprimidas, portanto aqueles que não se encaixam no modelo monocultural não têm de desperdiçar suas energias tentando ser o que eles não podem (MILLER, 1998).

Enquanto uma organização não inclusiva é baseada na percepção de que todos os trabalhadores precisam conformar para preestabelecer valores e normas organizacionais (determinados pela sua corrente principal ou *mainstream*), a organização inclusiva é baseada num quadro de valor pluralista (COX, 1994) que se baseia em respeito mútuo e igualdade de contribuições de diferentes perspectivas culturais para os valores e normas da organização, fazendo com que, neste tipo de ambiente, as organizações se empenhem em modificar seus valores e normas para refletir a diversidade da força de trabalho.

As pessoas podem trazer mais de si para os seus empregos, sendo requeridas a suprimir muito menos, devido ao fato de as diferenças serem vistas como recursos valiosos. Sendo assim, uma cultura inclusiva permite contribuições de uma ampla gama de estilos, perspectivas e habilidades, oferecendo uma variedade maior de rotas disponíveis para o sucesso (MILLER, 1998).

Para Pless e Maak (2004), ao se abordar a temática da cultura de inclusão deve-se pensar num ambiente organizacional capaz de permitir que as pessoas com diferentes *backgrounds* e diferentes modelos mentais ou formas de pensar, juntas, trabalhem efetivamente para atingir os objetivos da organização com base nos seus respectivos princípios concretos. Os autores observam que para desenvolver uma cultura de inclusão e transformar os princípios básicos em práticas de gestão, a organização deve se permitir adaptar os conceitos exemplares de gestão e os processos de Recursos Humanos. Para isso, devem melhorar os sistemas de premiações, de modo a criar entendimento e encorajar as reflexões, desenvolver uma visão de inclusão, repensar os princípios e conceitos chave de gestão e adaptar os processos e sistemas de Recursos Humanos.

As barreiras para implementar políticas inclusivas no local de trabalho estão nas atitudes e comportamentos dos gestores e empregados, especialmente preconceito e discriminação, sejam manifestados ou velados, pois nos dias de hoje, as pessoas procuram assumir uma postura politicamente correta, procurando aprender sobre as culturas dos grupos minoritários e persistindo em iniciativas de diversidade, tentando evitar mostrar ignorância sobre outras culturas (MOR BARAK, 2000). Nessa mesma linha, Miller (1998) ressalta que as barreiras que inibem uma cultura inclusiva são comumente expressas em comportamentos conscientes e inconscientes, bem como práticas de rotina, procedimentos e leis, muitas vezes enraizadas na própria cultura de uma organização. Com isso, as barreiras podem ser mais difíceis de transpor para grupos de identidade social com limitada expressão no ambiente organizacional, como poderia ser o caso de executivos negros, foco deste trabalho.

As barreiras tradicionalmente encontradas por minorias étnicas e raciais incluem falta de suporte no planejamento da carreira, falha ao dar a amplitude de avanço do trabalho aos funcionários de grupos de minoria e um solitário ambiente de trabalho sem suporte, especialmente em postos de trabalho de gerentes seniores (MORRINSON, 1992 apud MOR BARAK, 2000).

Raça e racismo

Por razões lógicas e ideológicas, o racismo normalmente é abordado em referência à raça, no limite da variedade das relações existentes entre essas duas razões e com base nas relações entre raça e racismo. “O racismo seria uma ideologia essencialista que postula a divisão da humanidade em grandes grupos chamados raças contrastadas que têm características físicas hereditárias comuns” (MUNANGA, 2003, p. 7), considerando que tais características servem de suporte para as psicológicas, morais, intelectuais e estéticas, que se situam em uma escala de valores desiguais.

É comum notar que a maioria dos pesquisadores brasileiros que atua na área das relações raciais e interétnicas utiliza-se do conceito de raça para explicar o racismo, uma vez que este fenômeno continua a se basear em crença na existência da hierarquização das “raças sociais” ou “raças fictícias” que ainda figuram nas representações mentais e no imaginário coletivo das sociedades contemporâneas (MUNANGA, 2003).

Por mais que a raça não exista, em termos biológicos, ela continua existindo no imaginário coletivo de diversos grupos sociais. Tal fato reproduz e mantém os “racismos populares”, que são justificados pelo “uso do conceito como realidade social e política, considerando a raça uma construção sociológica e uma categoria social de dominação e exclusão” (MUNANGA, 2003, p. 6). O racismo praticado nas sociedades contemporâneas se reformula com base nos conceitos de etnia, diferença cultural ou identidade cultural, o que não é suficiente para modificar as vítimas de hoje frente às de ontem.

Alguns especialistas debatem formas de se combater o racismo. Guimarães (1999) propõe que a agenda antirracista deva conter três dimensões, uma na perspectiva do Estado, outra na da Nação e outra na do Indivíduo. Para esta última, o autor recomenda que o governo deva interferir nas políticas educacionais e fortalecer as instituições que contribuam com a sustentação da autoestima das populações negras.

Carreira e Trajetória de Carreira

A carreira representa a frequência de transições ligadas a necessidades individuais e imposições da organização e da sociedade e “consiste na sequência de posições ocupadas e de trabalhos realizados durante a vida profissional de uma pessoa, considerando que o entendimento e a avaliação das experiências profissionais fazem parte da perspectiva do indivíduo na carreira” (London e Stumph (1982 apud VELOSO; DUTRA, 2010, p. 4). De forma similar, mas ressaltando o interesse que ocorre na trajetória de carreira, Arthur, Hall e Lawrence (1989 apud VELOSO; DUTRA, 2010, p. 4) entendem que “a carreira envolve a sequência de experiências profissionais, sendo que o trabalho influencia a maneira como os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade”, fazendo com que a carreira proporcione uma perspectiva variável na interação entre o indivíduo e a sociedade.

A trajetória de carreira é definida como “uma sequência de situações profissionais vivenciadas pela pessoa” (DUTRA, 2010, p. 58) e pode ser identificada nas organizações, no mercado e na análise de biografias. Toma-se tal conceito como referência teórica para suportar as

discussões envolvendo a análise dos dados coletados e busca, assim, dar respostas aos objetivos específicos deste estudo.

PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa qualitativa de caráter exploratório foi a opção adotada neste trabalho. Conforme definido por Godoy (2006), esse tipo de pesquisa é o mais adequado quando estamos lidando com problemas poucos conhecidos e se define à medida que o estudo se desenvolve a partir da obtenção de dados pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, buscando compreender os fenômenos pela perspectiva dos participantes (GODOY, 2006).

Considerando os objetivos da pesquisa, optou-se pela estratégia de pesquisa da história de vida (HV). Para Becker (1999), esta estratégia enfatiza a importância às interpretações que as pessoas fazem de sua própria experiência, representando assim, uma explicação para o comportamento. Ou seja, a versão dos fenômenos construída pelos próprios atores sociais tem seu valor e a história de vida representa uma estratégia metodológica na qual os discursos, as narrativas dos sujeitos, ganham um valor central para a compreensão dos fenômenos sociais (CZARNIAWSKA, 2002; RIESSMAN, 2002). Para Queiroz (1991, p. 6), a história de vida representa “o relato de um narrador sobre sua existência através do tempo, tentando reconstituir os acontecimentos que vivenciou e transmitir a experiência que adquiriu”.

Denzin (1989) adverte que a vida ou conjunto de experiências de vida é exclusivamente pertencente a cada pessoa, sendo vivida num nível superficial em que reflete as rotinas ou cotidiano da pessoa ou sendo vivida em profundidade, refletindo os valores e sentimentos, que não são visíveis. O autor explica que a história de vida pode pertencer à vida coletiva de um grupo, organização ou comunidade. Com isso, “ao contar sua história de vida, o indivíduo poderá revelar, paralelamente, a história de uma determinada comunidade em que se insere, ou de uma organização para a qual atua” (CRAID, 2011, p. 6). Diante disso, pensa-se que a adoção da abordagem de história de vida torna-se pertinente nos estudos sobre trajetória de carreira de negros, uma vez que há forte interação entre a vida do indivíduo investigado e a sua comunidade e ou organização para a qual trabalha.

A coleta de dados para história de vida envolve a realização de duas a três entrevistas com cada um dos sujeitos investigados, segundo Atkinson (2001). Craid (2011, p. 9), em seu ensaio teórico sobre o uso de história de vida no campo da Administração, explica que isto ocorre porque, “como no primeiro encontro a pergunta a ser adotada é bastante ampla, permitindo que o entrevistado fale livremente sobre sua trajetória de vida, alguns aspectos poderão não ser evidenciados”. Este estudo adotou tais recomendações e estabeleceu dois encontros com cada um dos cinco sujeitos de pesquisa. No primeiro encontro aos entrevistados foi solicitado responder questões amplas: *Fale-me, por favor, sobre sua história de vida; fale-me, por favor, sobre toda a sua trajetória de carreira*. O segundo encontro foi conduzido por um roteiro.

Frente à complexidade inerente à realização de HV, Closs (2009) afirma que um aspecto presente em várias pesquisas com esta estratégia é o fato de abrangerem menor número de sujeitos participantes. Como sujeitos de pesquisa, foram considerados cinco executivos, submetidos a entrevistas semi estruturadas presenciais sobre história de vida. Convém explicar que o critério de executivos abrange: (i) homens brasileiros com idade compreendida entre 30 e 50 anos que se

declaram negros; (ii) com trajetória de carreira consolidada em diferentes organizações e/ou diferentes departamentos de organizações de grande porte no Brasil; (iii) que ocupam posições gerenciais ou correlatas desde que sejam responsáveis pela gestão de pessoas e/ou orçamento, participem do processo decisório da empresa, bem como estejam envolvidos na arena política da organização.

O presente estudo se valeu da postura subjetiva e rejeitou a postura objetiva sinalizada por Denzin (1989) para organizar e interpretar dados de história de vida, demonstrando preocupação nas diversas experiências subjetivas dos sujeitos em momentos distintos de suas vidas. A análise de dados envolveu a realização de leituras atentas de cada HV (DEMARTINI, 1988), buscando experiências e significados relevantes para cada executivo negro entrevistado. Em seguida, foram destacados trechos das narrativas, associados aos objetivos da pesquisa, constituindo-se categorias mais amplas e subcategorias, envolvendo padrões de experiências e significados semelhantes, testadas e reformuladas continuamente (DENZIN, 1989).

De acordo com Queiroz (1988), a categorização utilizada decorre das revelações dos próprios informantes, sendo distribuídas hierarquicamente e sendo desvendados os princípios que a regem pelos próprios informantes. Portanto é a lógica da construção e do funcionamento interno da sociedade e do grupo a que pertencem que vem à tona. Buscou-se inspiração em Flores (1994) para operacionalizar os dados por meio de categorização.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O processo interpretativo de construção das categorias e subcategorias de análise teve início na realização das entrevistas em profundidade, passou pela transcrição das mesmas, leitura aprofundada, a identificação de categorias preliminares que emergiram das HV e, por fim, a construção de um sistema de análise dos dados que permitisse a transformação das categorias preliminares em categorias e subcategorias de análise finais. As categorias obtidas por esse processo são apresentadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias e subcategorias de análises

Categorias de análise	Subcategorias de análise (1º Nível)	Subcategorias de análise (2º. Nível)
1. Manifestações relacionadas com cultura inclusiva	Inclusão	Participação voluntária
		Participação involuntária
	Exclusão	Participação voluntária
		Participação involuntária
2. Manifestações racistas presenciadas	Discriminação	Desempenho e remuneração
		Recrutamento, seleção e desligamento
	Estereótipo	Olhares intrigantes
	Preconceito	Apelidos e brincadeiras de mau gosto
		Piadas racistas
Assédio moral		
3. Perfil e práticas organizacionais	Ambiente político	Relacionamento é o que importa
	Ambiente meritocrático	Competência e resultado é o que importa

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir as categorias serão descritas, analisadas e discutidas à luz da literatura.

Manifestações relacionadas com cultura inclusiva

A análise das narrativas de HV evidenciou que os respondentes vivenciaram manifestações relacionadas com a cultura inclusiva no ambiente organizacional onde desenvolveram suas trajetórias de carreira. Algumas vezes, apresentavam-se na forma de inclusão, quando a participação dos sujeitos era irrestrita, seja ela de forma voluntária (circunstâncias em que o sujeito tomava a iniciativa de participar) ou involuntária (circunstâncias em que o sujeito era incentivado a participar). Outras vezes, apresentavam-se na forma de exclusão, quando a participação dos sujeitos era restrita, seja ela voluntária (circunstâncias em que o sujeito evitava participar) ou involuntária (circunstâncias em que o sujeito era impedido de participar). Trecho de HV de um dos sujeitos de pesquisa, o sujeito E4 (2ª. Entrevista):

[...] em alguns momentos, sim [inclusão], em outros, não [exclusão]. Toda vez que eu entendia que não [não participava das decisões], eu entendia que tinha que mudar. Então por questão de personalidade eu tenho que estar próximo [...] da linha de decisão, toda vez que eu não estou próximo [...] eu entendo que tenho que mudar, que eu não faço parte [...] eu tenho pouco a agregar, pouco a influenciar, então eu entendo que tenho que mudar. Então, respondendo à pergunta, [...] Em todos os momentos que eu entendi que eu não estava na linha de decisão, eu mudei a minha carreira [...] (E42, 2013, p. 1, linhas 13-22).

Este trecho denuncia a existência de práticas ou comportamentos ora de inclusão, ora de exclusão observados pelos sujeitos no ambiente organizacional e exemplifica um modo de lidar com tais situações, constituindo em aprendizado relevante para o desenvolvimento da trajetória de carreira. Esse caso, por exemplo, representa uma perspectiva involuntária, visto que o sujeito se

apresenta como parte afetada. A análise das HV dos sujeitos também trouxe uma perspectiva voluntária, aquela em que o próprio sujeito optou por não participar, normalmente vinculada com barreiras psicológicas causada pelas sensíveis diferenças socioculturais, que os levavam a se intimidarem diante do novo e se auto excluírem. Para esses casos, os aprendizados adquiridos indicam que toda vez que cederam a esse tipo de barreira, as oportunidades não foram aproveitadas e resultou em momentos de estagnação da carreira.

Em concordância com os preceitos contidos no referencial teórico deste estudo, Miller (1998) observa que a inclusão descreve quais indivíduos estão autorizados a participar e estão habilitados a contribuir plenamente com o grupo. Para Giovannini (2004) a inclusão é um estado de ser valorizado, respeitado e ajudado. Para uma organização ter uma cultura inclusiva, marcada por contribuições de uma gama de estilos, perspectivas e habilidades, necessita eliminar barreiras como os comportamentos conscientes ou inconscientes, que impedem a participação das pessoas, como sugere Miller (1998).

Os mecanismos de exclusão que acabam por restringir a participação das pessoas não somente impedem que as organizações tenham diversas contribuições, como são capazes de estagnar a carreira das pessoas por causa da sua incapacidade de trabalhar com os outros (THOMAS, 1999 apud MOR BARAK, 2000). Portanto, deve caber à organização a busca por formas de maximizar as contribuições de todos, propiciando que as pessoas sintam-se à vontade de participar, conforme sublinha Miller (1998).

Manifestações racistas presenciadas

Percebeu-se nas narrativas de HV dos sujeitos que todos vivenciaram manifestações de caráter racista em algum momento do desenvolvimento da trajetória de suas carreiras. Tais manifestações referem-se a um conjunto de atitudes presenciadas, qualificadas como discriminação, preconceito e estereótipo, em conformidade com o referencial teórico deste estudo.

Convém exemplificar que tais manifestações expressavam atitudes discriminatórias envolvendo questões relacionadas com a forma de avaliar desempenho, de remunerar e contratar ou desligar funcionários, como avaliações desqualificadas sem uma justificativa convincente, cargo inadequado às responsabilidades exercidas, rejeição em processos seletivos e salário inferior quando comparado ao de seus pares não negros. Quando expressavam preconceito, estavam associadas com apelidos, brincadeiras de mau gosto, comentários maledicentes relacionados à raça, piadas racistas e até mesmo, de forma rara, envolvendo assédio moral. E quando referia-se a estereótipo, era representada por olhares intrigantes de clientes, outros executivos desconhecidos e fornecedores ao se depararem com negros em posição executiva. Os trechos da HV de alguns dos sujeitos de pesquisa são representados abaixo:

[...] Em reuniões houve (//) passei por comentários constrangedores, não é, o pessoal contando piadas e sempre levei isso na esportiva, contavam uma piada de negro nordestino, eu contava três piadas de gaúcho, eu era minoria, mas assim a gente ia convivendo e eu sempre tive essa saída para lidar com o preconceito [...] (E11, 2013, p. 6, linhas 195-203).

[...] você filtra, às vezes, muita coisa que você vê, você fala assim: “Poxa, vale a pena ficar [...]” por exemplo, você ouve uma piadinha racista, você vê, pô, adianta eu perder o meu tempo explicando para o sujeito que isso e aquilo?, não adianta, então você vê que é contexto dele, você tenta se aproximar dele de uma forma que você [...] o traga para você [...] aí aos pouquinhos você vai dando o sinal para ele: “Olha, esse tipo de coisa, você tenha cuidado, que você pode estar magoando as pessoas [...]” (E31, 2013, p. 17-18, linhas 553-565).

[...] sim, vi situações [...] por brincadeira, mas de quem estava numa situação superior, ser chamado de negão, mas sabe, deixando, com muita habilidade, muito claro que não queria ser tratado daquela forma. No estágio, também, houve uma situação em que, pelas minhas características físicas, recebi um apelido e que eu deixei muito claro, também, que não tinha gostado daquilo, e aí a partir dali como não houve uma boa receptividade do apelido colocado na ocasião, não se insistiu naquela situação [...] (E41, 2013, p. 2-3, linhas 61-65, 102-106 e 141-149).

Estes trechos denunciam a existência de práticas ou comportamentos de origem racista observados pelos sujeitos no ambiente organizacional e exemplifica alguns meios usados pelos sujeitos para lidar com tais situações, constituindo em um aprendizado significativo para o desenvolvimento da trajetória de carreira. Dentre as mais variadas reações adotadas pelos sujeitos, convém destacar a opção por reagir com bom humor, desviar a atenção para que a situação não se torne ainda mais inconveniente, tentar se aproximar paulatinamente da pessoa até conquistar um respeito mútuo para alertá-la que aquele comportamento magoa os membros de grupos de minoria e, até mesmo se posicionar de forma assertiva e contundente demonstrando que não admite ser tratado daquela forma.

Em conformidade com o que se caracteriza como preconceito, Allport (1954) defende que ele acontece quando alguém assume aversão em relação ao outro sem uma justificativa fundamentada que explique tal aversão. Para o autor, também é possível não manifestar o preconceito, mesmo que ele seja existente, o que justifica os diversos relatos presentes nas narrativas de HV dos sujeitos, denunciando, assim, as manifestações racistas de forma sutil e velada que sofreram ao longo do desenvolvimento de sua trajetória de carreira.

Conclui-se, contudo, que para lidar com o preconceito os sujeitos reagem de forma a criar mecanismos de humor e desprezo; sobretudo, assumem uma postura baseada em autoestima e autoconfiança, características que eles evidenciaram fazer parte de suas personalidades, comumente advindas da forma com que foram educados por seus pais e familiares. Guimarães (1999) propõe que a agenda antirracista deva conter três dimensões, uma na perspectiva do Estado, outra na da Nação e outra na do Indivíduo. Para esta última, o autor recomenda que o governo deva interferir nas políticas educacionais e fortalecer as instituições que contribuam com a sustentação da autoestima das populações negras.

Perfil e práticas organizacionais

Percebeu-se que o perfil da organização desempenhou um significativo papel na trajetória de carreira dos executivos negros respondentes desta pesquisa. Tal aspecto refere-se a um conjunto de características associadas à organização que representou ser importante, seja nas escolhas profissionais dos sujeitos, seja em seu desenvolvimento profissional. Um exemplo disso está no que os respondentes atribuíram como ambiente político ou meritocrático, informal ou hierárquico, manifestando que as relações de trabalho eram guiadas por tais ambientes influenciando no desenvolvimento de suas trajetórias de carreira.

Outro exemplo relevante consiste na agenda de diversidade evidenciada nas organizações, pois o fato de uma organização adotar iniciativas de diversidade, contribui para o desenvolvimento de carreira dos sujeitos, pois propicia a participação de membros de grupos de minoria no processo decisório e mitiga atitudes preconceituosas por parte de colegas de trabalho. Os fragmentos das HVs dos sujeitos de pesquisa abaixo representam alguns aspectos relevantes:

As organizações valorizavam muito mais o resultado do que qualquer outra coisa, então essa lógica do resultado e a vontade de vencer traziam o resultado e as empresas valorizavam o resultado [...] (E12, 2013, p. 7, linhas 335-338).

Então eu acho que assim, hoje, existe uma forma preponderante nas empresas, é um estímulo à integração de todos, tá, inclusive, por exemplo, [...] o Dia Mundial dos Direitos Humanos, [...] eu até guardei a nota da presidente da [...] emitiu um comunicado a todos nós empregados, falando sobre essa questão da discriminação, inclusive ela falou: “A pior discriminação é a sutil” [...] (E32, 2013, p. 6, linhas 179-187).

Em se tratando de aprendizados reconhecidos pelos próprios sujeitos de pesquisa, as narrativas de HV apontaram que atuar num ambiente meritocrático amplia as chances de crescimento profissional, pois é um meio pautado por maior senso de justiça e foco nas competências e resultados, não importando suas características físicas, mas sim sua capacidade de gerar resultados para empresa. Ao contrário disso, quando atuaram em organizações cujos ambientes eram políticos, puderam perceber uma dinâmica do relacionamento, normalmente enveredada por troca de favores, forte hierarquia e respeito dado a quem tem sobrenome importante ou quem pertence a camadas sociais mais favorecidas, o que normalmente não traduz a realidade dos negros. Aprendeu-se, também, que organizações que adotam uma agenda séria de diversidade podem propiciar maior abertura às questões associadas à diversidade.

Arthur, Hall e Lawrence (1989) apud Veloso e Dutra (2010) sublinham que a carreira envolve a sequência de experiências profissionais e o trabalho influencia a maneira com que os indivíduos enxergam e interagem com outras pessoas, organizações e sociedade. Isto posto, assim, o perfil da organização, tal como seu porte e o ambiente no qual as relações de trabalho são pautadas no princípio da meritocracia, traz consigo a forma em que ela atua, refletindo nas relações de trabalho, que, por sua vez, moldam as experiências de carreira dos indivíduos.

No que se refere à agenda da diversidade, Mor Barak (2000) aponta que as políticas de diversidade mais tradicionais e os diversos programas envolvendo essa temática têm como direcionamento a própria força de trabalho da organização, contribuindo com as oportunidades de

carreira de grupos de minorias, neste caso em questão, os negros. Portanto, no ambiente organizacional onde existe uma agenda atuante de diversidade, esta contribui de forma favorável ao desenvolvimento de carreira dos negros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados revelaram que, quanto à trajetória de carreira dos executivos negros, respondentes da pesquisa, emergiram, ao todo, três fundamentais categorias de análise, sendo elas: (i) manifestações relacionadas com cultura inclusiva; (ii) manifestações racistas presenciadas; (iii) perfil e práticas organizacionais. Conclui-se, então, que em se tratando de aprendizados observados pelos respondentes, vinculados às práticas e comportamentos inclusivos, pôde-se evidenciar a experiência de participação do processo decisório, seja voluntariamente pelos próprios sujeitos, seja involuntariamente incentivados pelos gestores e demais colegas de trabalho. As organizações cujo ambiente era meritocrático também contribuíram para a inclusão dos executivos negros respondentes e aquelas que já demonstraram interesse estratégico em adotar uma agenda de diversidade propiciaram uma variedade de mecanismos inclusivos ou atitudes pró inclusão.

E, em se tratando de aprendizados observados, vinculados às práticas e comportamentos de exclusão, pôde-se evidenciar que quanto menos os sujeitos puderam participar do processo decisório, menos eles tiveram chances de crescimento na carreira. Alguns trouxeram a existência de barreiras psicológicas causadas normalmente por uma desvantagem em termos de origens socioculturais, entretanto manifestaram aprendizado em buscar se superar por meio de formação acadêmica e também buscando refúgio ao seio familiar, capaz de fortalecer a autoestima. E, curiosamente, tendo em vista que todos vivenciaram inúmeras manifestações racistas, acreditam que isso os fortaleceu e propiciou que estivessem mais preparados para enfrentar situações semelhantes em momentos posteriores. E que, às vezes, é apropriado lidar com preconceito de forma bem humorada, assertiva ou tentando atuar de forma paciente e construtiva com aqueles que cometem preconceitos. Não obstante, também trouxeram o aprendizado de terem atuado em organizações cujo ambiente era político, que, para eles, respondentes, não oferece maiores chances de carreira quando comparado com ambientes meritocráticos.

Entende-se, então, que esta pesquisa deixa um legado acadêmico e pessoal para sociedade brasileira, pois provoca a reflexão da comunidade acadêmica acerca desta temática, além da escolha da história de vida como estratégia de pesquisa em estudos do campo da Administração. Entretanto, do ponto de vista pessoal, também provoca a reflexão de membros deste grupo de minoria, que ainda buscam desenvolver-se profissionalmente no mercado de trabalho. Ainda neste ponto de vista, deixa como legado a reflexão para as famílias de negros, tendo sido revelado que a educação pautada no fortalecimento da autoestima tem significativa influência na forma com que lidam e superam manifestações racistas. Este estudo desperta a possibilidade de estender a abrangência dessa pesquisa, considerando outras dimensões de diversidade.

Os achados da pesquisa revelam as implicações da cultura da organização no desenvolvimento de carreira de negros e para grupos de minorias, em geral. Desenvolver uma cultura de inclusão significa começar a desafiar práticas institucionalizadas pelo grupo majoritário, detentor de poder, prestígio e recursos. Num mundo cada vez mais heterogêneo, lidar com a diversidade e propiciar um ambiente inclusivo, baseado em princípios de justiça, não é uma mera opção da organização, mas cada vez mais será uma estratégia de sobrevivência das empresas.

Confirmando Morrison (1992 apud MOR BARAK, 2000), as principais barreiras encontradas pelos executivos negros dizem respeito à falta de suporte no planejamento de suas carreiras, que se desenvolvem num ambiente onde predominam mais comportamentos de exclusão do que de inclusão involuntária.

Assim, acredita-se que uma importante implicação teórica dessa pesquisa consiste em reconhecer que a inclusão/exclusão ocorre em diferentes níveis: apresentam uma dimensão individual, em que os próprios indivíduos promovem sua autoinclusão ou auto exclusão. Ademais, também apresenta um caráter grupal (o grupo inclui ou exclui). E, como foi amplamente discutido nos resultados, a organização, via sua cultura inclusiva (ou excludente) também atua como poderoso ator social para a compreensão do fenômeno da inclusão.

Finalmente, no que concerne às limitações, destaca-se a ausência de literatura apropriada envolvendo a mesma temática para que este estudo pudesse cobrir as lacunas observadas por pesquisadores em trabalhos anteriores, tais como o de Jaime (2011) e o de Santana (2000), citados no presente estudo. Além disso, enfatiza-se a dificuldade encontrada pelos pesquisadores no que se refere ao uso da análise de categorização de história de vida, visto que ainda é incipiente o uso de tal estratégia de pesquisa alinhada com a análise de categorização, tendo sido observado que cada estudo apresenta uma forma única para se trabalhar com essa estratégia.

Como orientações para futuros estudos, pode-se estender a abrangência da pesquisa, de modo a considerar sujeitos como “mulheres negras” e “jovens negros” em seu início de carreira, permitindo ao campo da Diversidade e da temática Carreira uma avaliação comparativa entre as categorias construídas no presente estudo.

REFERÊNCIAS

- ALLPORT, G. W. **The nature of prejudice**. Cambridge: Mass. Addison-Wesley Pub. Co., 1954.
- ARONSON, E.; WILSON, T. D.; AKERT, R. M. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: LTC - Livros Técnicos e Científicos, 2002.
- ATKINSON, R. The Life story interview. In: GUBRIUM, Jaber F.; HOLSTEIN, J. A. **Handbook of interview research: context & method**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001. p. 121-140.
- BECKER, H. **Métodos de pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Hucitec, 1999.
- CLOSS, L. Q. **Transformações contemporâneas e suas implicações nos processos de aprendizagens de gestores**. 2009. 257 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.
- COX, T. **Cultural diversity in organizations: theory, research and practice**. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.
- CRAID, A. A adoção da história de vida em pesquisas sobre a interculturalidade: uma nova possibilidade de aplicação no campo da Administração. In: ENCONTRO DE ENSINO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE, 3., 2011, João Pessoa (PB). **Anais...** João Pessoa (PB): EnEPQ, 2011.
- CZARNIAWSKA, B. Narrative, interviews and organizations. In: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (Eds.). **Handbook of interview research**. Newbury Park, CA; London; New Dehli: Sage, 2002.
- DEMARTINI, Z. B. F. Histórias de vida na abordagem de problemas educacionais. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida**. São Paulo: Vértice, 1988.
- DENZIN, N. K. **Interpretive biography**. Newbury Park: Sage, 1989.

DUTRA, J. S. Carreira e gestão e estratégica de pessoas. Trajetória de carreira nas organizações. In: DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 40-72.

FLORES, G. J. **Análisis de datos cualitativos**: aplicaciones a la investigación educativa. Barcelona: PPU, 1994.

FONSECA, D. J. **Você conhece aquela?** A piada, o riso e o racismo à brasileira. São Paulo: Selo Negro, 2012.

GIOVANNINNI, M. What gets measured gets done. **The Journal for quality & Participation**, 2004.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: SILVA, A. B.; GODOY, C. K.; BANDEIRA-MELLO, R. (Orgs.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais**: paradigmas, estratégias e método. São Paulo: Saraiva, 2006. p. 115-146.

GUIMARÃES, A. S. A. Combatendo o racismo: Brasil, África do Sul e Estados Unidos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol.14, n.39, p.102-117, 1999.

HANASHIRO et al. Medindo inclusão no ambiente organizacional: uma visão “Emic” da Escala de Comportamento Inclusivo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 35., 2011, Rio de Janeiro. **Anais...** Disponível em: <http://www.anpad.org.br/trabalho_popup.php?cod_edicao_trabalho=13626>. Acesso em: 15 jul. 2013.

IBGE – censo 2010
ftp://geoftp.ibge.gov.br/mapas_tematicos/mapas_murais/brasil Pretos pardos 2010.pdf

JAIME, P. **Executivos negros**: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem sócio-antropológica. 2011. 553 f. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

MILLER, F. A. Strategic culture change: the door to achieving high performance and inclusion. **Public Personnel Management**, v. 27, n. 2, p. 151-160, 1998.

MOR BARAK, M. E. **Managing diversity**: Toward a globally inclusive workplace. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005.

_____. The inclusive workplace: An ecosystems approach to diversity management. **Social Work**, v. 45, n. 4, p. 339-353, jul. 2000.

MUNANGA, K. **Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia**. Rio de Janeiro, 2003. (Palestra proferida no 3º Seminário Nacional de Relações Raciais e Educação – PENESB-RJ, 05/11/03).

NKOMO, S. M.; COX, T. Jr. Differential performance appraisal criteria: a field study of black and white managers. **Group & Organization Studies**, v. 11, n. 1/2, p. 101-120, 1986.

NKOMO, S. M.; COX JR., T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. **Handbook de estudos organizacionais**: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. p. 334-360.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade: eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 14, n. 4, p. 670-683, jul./ago. 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/rac>>. Acesso em: 10 ago. 2013.

PLESS, N. M.; MAAK. T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, p. 129-147, 2004.

QUEIROZ, M. I. P. **Variações sobre a técnica do gravador no registro da informação viva**. São Paulo: Queiroz, 1991.

_____. Relatos orais: do “indizível” ao dizível. In: SIMSON, O. M. V. (Org.). **Experimentos com histórias de vida**: Itália-Brasil. São Paulo: Vértice, 1988.

RIESSMAN, C. K. “Analysis of personal narratives”. In: GUBRIUM, J.; HOLSTEIN, J. (Eds.). **Handbook of interview research**. Newbury Park, CA; London; New Dehli: Sage, 2002. p. 695-710.

ROBERSON, Q. M. Disentangling the Meanings of Diversity and Inclusion in Organizations. **Group & Organization Management**. v. 31, n. 2, p. 212-236, Apr/2006.

SANTANA, I. Executivos negros em organizações bancárias de Salvador: dramas e tramas do processo de ascensão social. **Afro-Ásia**, Universidade Federal da Bahia, n. 23, p. 195-234, 2000.

THOMAS, D. A.; ELY, R. J. Making differences matter: a new paradigm for managing diversity. **Harvard Business Review**, v. 74, n. 5, p. 79-91, Sept./Oct., 1996.

VELOSO, E. F. R.; DUTRA, J. S. Evolução do conceito de carreira e sua aplicação para organização e para as pessoas. In: DUTRA, J. S. **Gestão de carreiras na empresa contemporânea**. São Paulo: Atlas, 2010. p. 3-35.