

Aquilombar para Ascender: estratégias coletivas de profissionais negros no mercado de trabalho

BRANE LEANDRO ALVES
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

DANIELLA MUNHOZ DA COSTA LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL FLUMINENSE (UFF)

AQUILOMBAR PARA ASCENDER: estratégias coletivas de profissionais negros no mercado de trabalho

INTRODUÇÃO

A persistência das desigualdades raciais no Brasil, particularmente no acesso a oportunidades de trabalho digno e qualificado, revela a profundidade com que o racismo estrutural está enraizado nas relações sociais e econômicas do país. Embora a população negra represente a maioria demográfica nacional, conforme dados do Censo Demográfico de 2022 (IBGE, 2023), essa maioria não se traduz em equidade de oportunidades, rendimentos ou posições de destaque no mercado de trabalho.

Desde o período escravocrata, passando pelo conturbado processo de abolição e pela ausência de políticas reparatórias efetivas, a população negra tem sido historicamente empurrada para as margens da estrutura produtiva. Como destacam autores como Nascimento (1978) e Santos e Scopinho (2011), a abolição não significou inserção social, mas sim abandono e continuidade da exclusão. Esses processos históricos produziram e ainda reproduzem barreiras concretas à ascensão social, que se manifestam nas trajetórias individuais e coletivas de trabalhadores negros até os dias atuais

De acordo com os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PnadC-IBGE), no 2º trimestre de 2023, em relação ao mercado de trabalho, os cargos gerenciais ocupados por pretos ou pardos eram 33,7% e os brancos ocupavam cerca de 66%, reproduzindo a desigualdade. Outrossim, a população preta ou parda desocupada representava 64,2% e a subutilizada, 66,1% (IBGE, 2019).

A jornada profissional dos negros no Brasil é caracterizada por desafios, decisões, conhecimentos e experiências que cada indivíduo enfrenta de maneira única nas representações simbólicas, históricas e vivenciais. As barreiras de inserção no mercado de trabalho são estabelecidas tanto em nível individual quanto estrutural. Tentar encontrar seu lugar no mercado de trabalho tem sido um movimento contínuo, permeado pela busca individual e coletiva por um espaço e uma posição social próprios (Campos e Ferreira, 2022).

Nesse sentido, o conceito de "ciclo de desvantagens cumulativas", discutido por Nunes e Santos (2016), traz contribuições importantes para entender essas barreiras percebidas no mercado de trabalho brasileiro. Esse ciclo descreve como as desvantagens socioeconômicas se acumulam e perpetuam, resultando em desigualdades persistentes desde a origem social até as oportunidades de trabalho e rendimento financeiro, que atinge as gerações afrodescendentes.

Ainda segundo Nunes e Santos (2016), mesmo quando comparados a empregadores brancos com características produtivas semelhantes, os empregadores negros não conseguem alcançar rendimentos equivalentes. Essa disparidade econômica reflete um padrão mais amplo de discriminação racial que afeta diversas fases da vida dos negros: desde a infância e a educação escolar até a transição para o mercado de trabalho e a inserção profissional.

A maior presença dos negros em empregos informais e com remuneração inferior explica uma parte da diferença salarial entre negros e não negros. No segundo trimestre de 2023, os negros recebiam, em média, 39,2% a menos que os não negros. No entanto, mesmo quando se comparam os rendimentos médios de negros e não negros ocupando as mesmas funções, os negros continuam em desvantagem. Em todas as posições, a remuneração média dos negros é inferior. Isso indica que, além das desigualdades de oportunidade, os negros enfrentam um tratamento diferenciado no mercado de trabalho.

O estudo de Soares (2000) respalda a informação de que os homens negros são discriminados na hora de receber o salário, pois eles recebem algo em torno de 5% a 20% menos que os homens brancos, sendo que quanto maior for a sua renda, maior essa disparidade se apresenta.

O pesquisador interpretou essa discriminação como resultado de uma representação do que seja o lugar do negro na sociedade: o de desempenhar um trabalho manual, com poucos requisitos de qualificação em setores industriais pouco dinâmicos. “Se o negro ficar no lugar a ele alocado, sofrerá pouca discriminação. Mas se porventura tentar ocupar um lugar ao sol, sentirá todo o peso da discriminação sobre seus ombros” (Soares, 2000, p. 24).

Isso complementa a narrativa de França e Portella (2023) que destacam que as disparidades salariais mais significativas entre indivíduos brancos e negros são evidenciadas principalmente nos estratos mais elevados da distribuição de renda. Eles apontam que um trabalhador afrodescendente situado entre os 10% mais bem remunerados de sua categoria racial ganhava menos da metade do que um trabalhador branco com posição semelhante no topo da escala salarial de seu grupo étnico.

Essa narrativa demonstra que os negros de classe social mais elevada também são alvos do racismo (Fonseca, 2012). Consoante a isso, Figueiredo (2004) analisa que os olhares de desconfiança e curiosidade em relação aos negros que pertencem a um estrato social elevado decorrem de três elementos principais. Primeiro, o baixo percentual de negros em posições sociais mais elevadas contribui para essa percepção. Segundo, a construção social coloca o negro em uma posição econômica e simbólica inferior à dos brancos. Por fim, a construção sócio-antropológica da categoria negro cria uma incompatibilidade entre ser negro e poder desfrutar dos bens associados à modernidade (Figueiredo, 2004).

Em consonância, Jaime (2011), em suas pesquisas sobre executivos negros, investiga as experiências racistas enfrentadas por esses profissionais em seus contextos de trabalho. O autor busca averiguar o contexto dos poucos negros que ocupam cadeiras executivas no mercado de trabalho brasileiro e demonstra que, apesar de estarem nessas posições, eles não estão isentos de situações constrangedoras, de discriminação ou de questionamentos sobre sua competência.

Apesar dos diferentes mecanismos de mobilidade, Figueiredo (2004) destaca que a ascensão social dos negros no Brasil tem se dado, predominantemente, por meio de estratégias individuais. Esses casos de sucesso são frequentemente tratados como exceções dentro de um coletivo historicamente marginalizado. Entretanto, Jaime (2011; 2022) traça um contraponto sobre as trajetórias profissionais de executivos negros no Brasil e aponta que houve uma mudança nos percursos profissionais de passagem de estratégias individuais à ações coletivas. De acordo com Jaime (2011; 2022), essa alteração de cenário resulta da mudança do contexto societal brasileiro em que houve, a partir do século XXI, com uma maior politização de pautas raciais nos espaços públicos do País.

Diante desse cenário apresentado, este estudo tem como objetivo compreender as estratégias coletivas adotadas por profissionais negros para ascender no mercado de trabalho brasileiro, considerando as barreiras estruturais impostas pelo racismo e os mecanismos de resistência que emergem em resposta a essas desigualdades.

Por fim, a frase de Fanon (1952, p. 94): “quando me amam, dizem que é a despeito da minha cor, quando me detestam acrescentam que não é pela minha cor (...) em ambas as situações não tenho saída”, serve como um ponto de partida para essa investigação. Pois, Fanon (1952) expressa como o racismo limita as oportunidades do negro e questiona sua capacidade.

REFERENCIAL TEÓRICO

O mito da Democracia Racial

A miscigenação ocorrida nos países da diáspora africana e, em especial, no Brasil, serviu como base para a criação do mito da democracia racial. Tal concepção, conforme argumenta Ferreira

(2018), permitiu que o racismo se naturalizasse de forma sutil e estrutural, escapando da percepção coletiva e sendo dissociado das instituições.

Desse modo, no Brasil, principalmente durante o final do século XIX e o início do século XX, existia uma expectativa comum de que negros e indígenas desaparecessem como categorias raciais distintas através do contínuo e progressivo cruzamento com a população branca. A crença predominante é que o processo de embranquecimento seria a solução ideal para a diversidade étnica do povo brasileiro. Esta perspectiva sugere que a mistura racial levaria à homogeneização, eliminando gradualmente as características físicas associadas às raças negra e indígena. A visão é de que a assimilação através do branqueamento resolveria as tensões e desigualdades étnicas, promovendo uma sociedade mais uniforme e, presumivelmente, mais coesa (Nogueira, 2007).

Ao longo da história, o conceito de democracia racial, conforme discutido a partir da obra “Casa Grande e Senzala” de Freyre (1933), permanece como um lembrete relevante que Freyre legou à sociedade brasileira contemporânea. Este conceito sugere que o Brasil foi moldado pela intenção de negar as divisões raciais, devido à sua característica de ser um país de múltiplas etnias, que promove a coexistência e aceitação de diversas "raças", culturas e religiões.

Nessa visão, reforça-se a ideia da democracia racial, que reconhece a presença do racismo no Brasil, mas não o identifica como um fator estrutural predominante. Conforme essa perspectiva, a exclusão social não é atribuída ao racismo, mas sim às condições de pobreza e ao modelo socioeconômico que, ao longo de décadas, concentraram a riqueza, perpetuando a pobreza entre os menos favorecidos e mantendo os ricos em sua posição privilegiada.

Souza (1983) aborda a democracia racial como uma falácia que mascara as verdadeiras desigualdades raciais. A autora aponta que essa ideologia perpetua a noção de que o Brasil é uma sociedade racialmente harmoniosa, negando as consequências subjetivas da desigualdade e as barreiras reais enfrentadas pelos negros. Ao fazer isso, o mito da democracia racial contribui para a fragmentação da identidade negra ao invalidar suas experiências de discriminação e ao desestimular a solidariedade coletiva na luta por justiça racial.

A ideia de democracia racial sustenta que todas as pessoas têm igualdade de oportunidades, onde o esforço e o mérito pessoal determinam o sucesso social de cada indivíduo. Portanto, sugere-se que a grande parte da população negra no país enfrenta condições precárias por opção própria, atribuindo exclusivamente a elas a responsabilidade por essa posição social historicamente determinada (Souza e Dias, 2018).

Ademais, o mito da democracia racial sugere uma convivência harmoniosa entre os diversos grupos étnicos no Brasil, em contraste com realidades de países como a África do Sul e os Estados Unidos, onde as oportunidades de sucesso são vistas como desiguais (Jaime, 2011).

Em oposição a essa concepção que negligencia elementos cruciais da história da escravidão no país e suas consequências na estruturação da sociedade, argumenta-se que desde os primórdios da sociedade colonial, o Brasil foi profundamente marcado pelo racismo, resultando na exclusão sistemática da população negra (Nogueira, 2013).

Nascimento (1978) argumenta que a política de branqueamento físico e cultural do país, por meio do estímulo à imigração branca em massa, da proibição da entrada de negros ou africanos após a abolição da escravatura e da promoção da miscigenação como uma teoria antropológica de salvação nacional, é uma forma insidiosa de agressão e que contribuiu para a consolidação do racismo no país.

Ferreira (2018) argumenta que um dos pilares fundamentais para a eficácia da ideologia racista é a neutralização da história e das diferenças. Isso significa que a história das contribuições e lutas da população negra é frequentemente apagada ou minimizada, enquanto a diversidade cultural e as especificidades das experiências negras são ignoradas ou homogeneizadas.

Em um contexto onde a escravidão, o branqueamento eugênico e a demonização da negritude foram políticas institucionais, conforme apontado por Ramos (1954), a identidade do negro na sociologia brasileira era vista como problemática devido à associação com traços culturais africanos, os quais se manifestavam em seu comportamento como estratégias de sobrevivência.

Para muitos negros no Brasil, a sobrevivência é um dilema entre se adaptar a um padrão de embranquecimento imposto ou valorizar sua identidade cultural. Esse processo de embranquecimento, seja como projeto político ou resultado de uma pressão inconsciente por aceitação, contribuiu para a miscigenação da população brasileira, tornando ambígua e complexa a definição e identificação da negritude no país (Ramos, 1954).

De acordo com Ramos (1954), a persistência em considerar a situação do negro no Brasil como problemática parece estar fundamentada no simples fato de sua pele ser escura. A cor da pele do negro é frequentemente vista como um obstáculo, uma anomalia a ser corrigida. Na cultura brasileira, o branco parece ser idealizado como o padrão, a norma, e o valor supremo (Ramos, 1954).

Segundo Fernandes (1978), os negros nunca foram completamente excluídos da sociedade de classes; não houve um conflito aberto e direto, mas a verdade é que nunca foram tratados como iguais. Mesmo sem um conflito racial explícito, essa situação permitiu o surgimento deste mito.

No entanto, como argumenta Fernandes (1978), essa ideia é uma falsa ideologia, a aparente harmonia racial esconde desigualdades profundas e persistentes. Os negros e mulatos continuaram a enfrentar discriminação e marginalização, sendo constantemente lembrados de seu passado escravagista através das interações sociais e econômicas. A ausência de um conflito racial aberto foi interpretada erroneamente como prova de uma sociedade racialmente democrática, quando, na verdade, as desigualdades raciais continuaram a ser reproduzidas e perpetuadas de forma sutil, mas insidiosa. (Fernandes, 1978).

Portanto, a miscigenação nunca foi um fator atenuante do racismo brasileiro; ao contrário, ela atuou como um elemento complicador na forma como as hierarquias raciais e o próprio racismo foram construídos no país. Em vez de diminuir as barreiras raciais, a miscigenação contribuiu para uma complexa teia de preconceitos e discriminações. Esse fenômeno criou um sistema onde as nuances de cor de pele e as origens étnicas são minuciosamente avaliadas e hierarquizadas, reforçando, assim, as desigualdades (Dos Santos, 2022).

O mundo do trabalho para o profissional negro

França e Portella (2023, p. 214) afirmam que “a desigualdade social e as distintas formas de manifestações da discriminação racial têm seus efeitos no mercado de trabalho”. Nesta seção, apresentaremos alguns estudos a fim de narrar algumas das situações que a população negra precisa enfrentar quando o contexto é trabalho.

O artigo de Nascimento et al. (2015) intitulado “Com que cor eu vou pro *shopping* que você me convidou?” aborda como a cor da pele, entendida como uma construção social, influencia a permissão simbólica para que determinados usuários frequentem ou não *shopping centers* em Belo Horizonte, ou quais *shoppings* têm o perfil adequado para aquele público. Em um contexto onde esses espaços são socialmente designados para brancos, os autores destacam que os negros enfrentam dificuldades significativas para se sentirem bem-vindos como clientes, e ainda mais dificuldades para ingressar nesse mercado de trabalho.

Seguindo a conceituação de Sansone (1996) sobre “áreas duras” e “áreas moles”, os autores argumentam que o mercado de trabalho para os negros é caracterizado como uma “área dura”. Isso significa que este espaço é permeado por mecanismos de preconceito estrutural, onde certos cargos são estigmatizados como adequados ou inadequados para negros (Sansone, 1996).

Essas barreiras tornam-se obstáculos significativos para a inclusão e ascensão profissional dos negros, dificultando seu ingresso em setores e posições que historicamente têm sido inacessíveis ou desproporcionalmente limitados para essa comunidade.

Silva e Saraiva (2020) também colocam o mercado de trabalho formal como uma área dura onde os negros sofrem preconceito, sendo um espaço hegemonicamente branco. Nesse contexto, somado às questões de classe social, os negros pouco se desenvolvem e conquistam posições de maior nível profissional e *status* social, enquanto o mercado informal e outras posições inferiores no mercado formal continuam como “áreas moles” para esse grupo.

Para que o negro seja bem-vindo, ele precisa se distanciar de sua identidade cultural. Assim, para ser aceito no mercado de trabalho, o negro não pode ser autenticamente ele mesmo: a mulher negra não pode usar seu cabelo crespo solto, e o homem negro deve se vestir de acordo com o ideal branco, pois, como afirmado por Souza (1983, pp. 33-34), “na construção de um ideal do ego branco, a primeira regra básica que ao negro se impõe é a negação, o expurgo de qualquer “mancha negra”” (SOUZA, 1983, pp. 33-34).

Paim e Pereira (2018), em seus estudos sobre o critério de "boa aparência" na seleção de pessoal das organizações, evidenciam como esse termo muitas vezes revela preconceito racial de forma sutil e até mesmo explícita no acesso ao mercado de trabalho, trazendo uma correlação de que as consequências desse tratamento diferenciado, vivenciado no mercado de trabalho, têm seu embrião no racismo. Os estereótipos acerca das capacidades dos negros e do lugar social que lhes é atribuído estão na base de um acordo simbólico que resulta em desvantagens sociais, em uma sociedade onde tais estereótipos negativos – como “cabelo ruim”, “inveja preta” e “negro de alma branca”-, permeiam todas as instituições sociais (Santos e Scopinho, 2011; Paim e Pereira, 2018).

De maneira semelhante, Ferreira e Camargo (2011) discutem relatos de suas entrevistadas, que afirmam que a posição de secretária é geralmente reservada a mulheres "de boa aparência e brancas". O estudo descreve como o preconceito nas interações sociais diárias submete os negros a estereótipos negativos, impedindo-os de exercer funções como a de secretária ou mesmo de atuar como anjo em uma peça teatral, papéis tradicionalmente atribuídos a pessoas brancas. Esses episódios nos levam a refletir sobre as marcas de rejeição que os afrodescendentes carregam em relação à sua aceitação pública (Ferreira e Camargo, 2011).

Nesse contexto, Paim e Pereira (2018) argumentam que, em uma sociedade em que o racismo estrutural se faz tão presente, características como beleza, competência e inteligência são atribuídas de acordo com a percepção racial, evidenciando a presença de racismo e preconceitos nos processos de seleção das organizações, tanto em cargos mais operacionais quanto em cargos que exigem maior qualificação profissional.

Segundo Alencar e Silva (2021), os trabalhadores negros, ao vivenciarem essas repetidas experiências de discriminação e falta de apoio social no mercado de trabalho, muitas vezes adotam uma postura de silenciamento. Os autores descrevem esse silenciamento como “uma estratégia defensiva dos negros trabalhadores para enfrentarem uma trajetória marcada pelos impactos da rejeição e da falsa aceitação social”, desenvolvida em um contexto que impõe barreiras ao desenvolvimento da autonomia dos negros e ao reconhecimento de suas contribuições (Alencar e Silva, 2021, p.2). Assim, a postura dos trabalhadores negros é contraditória: ao mesmo tempo que buscam maneiras de resistência e sobrevivência, também tendem a silenciar. Embora essa estratégia possa garantir a manutenção de seus empregos (Ferreira e Camargo, 2011), também resulta em sua invisibilidade e no apagamento de sua identidade étnico-racial.

Hilário e Lima (2023) destacam que o negro que aceita passivamente seu lugar de subordinação não representa uma ameaça à branquitude. No entanto, quando reivindica sua humanidade e

espaço social, torna-se incômodo e alvo de perseguições e discriminações mais latentes, fazendo do silenciamento uma estratégia de fuga.

Ao complementar essa narrativa, Henriques (2001) disserta que o Brasil não é um país economicamente carente, mas injusto; quem nasce negro tem grande probabilidade de crescer em situação de pobreza, dado que essa população está concentrada no segmento de menor renda per capita do país. As condições de vida de cada grupo étnico estão fortemente ligadas, sobretudo, ao acesso à educação e ao mercado de trabalho. Em outras palavras, os obstáculos surgem para os afrodescendentes desde o nascimento, ao definir o “papel do negro na informalidade, no desemprego e nas relações de trabalho precárias; o racismo limitou/impediu os (as) trabalhadores (as) negros (as) de participarem da constituição política da “questão social”” (Martins, 2014, p. 113).

Consoante Ferreira e Camargo (2011), o afrodescendente, ao longo de sua vida, sente-se cada vez mais restringido no exercício pleno de sua cidadania e acaba aprendendo, frequentemente, a silenciar.

Portanto, o racismo é considerado não apenas como uma ideologia ou superestrutura, mas como um “princípio organizativo” de todas as relações sociais na modernidade, incluindo as relações de dominação, que permeiam a divisão internacional do trabalho (Rezende e Andrade, 2023). A análise desses estudos mostra diversas formas pelas quais o racismo se manifesta desde o acesso até a ascensão, dificultando também a permanência dos afrodescendentes no mercado de trabalho (Rezende e Andrade, 2023).

Estratégias de Enfrentamento adotadas por profissionais negros

Apesar das inúmeras barreiras enfrentadas pelos indivíduos negros, ao longo dos anos, foram desenvolvidas estratégias para transpô-las e buscar caminhos de crescimento e desenvolvimento profissional.

Os estudos de Pedro Jaime (2011; 2021; 2022) trazem contribuições significativas para essa discussão. Ao investigar grupos de trabalhadores negros de diferentes gerações, o autor observa a evolução das estratégias adotadas para enfrentar o racismo no ambiente de trabalho.

No primeiro grupo dos atores pesquisados, denominados como “a primeira geração de executivos negros”, Jaime selecionou profissionais negros de meia-idade, na faixa dos 50 anos, que ocupavam posições gerenciais ou de direção no mundo empresarial e que iniciaram sua trajetória profissional no final da década de setenta. Nesse grupo, foi identificada a prevalência de estratégias defensivas para se protegerem contra episódios de racismo (Jaime, 2011).

Foram observadas algumas táticas adotadas pelos profissionais negros para tentar contornar as questões raciais em suas carreiras, como dedicar-se intensamente ao trabalho para sobrepujar o racismo e alcançar relevância na empresa; negar ou escolher intencionalmente não enfrentar situações de preconceito e discriminação; adotar hábitos comuns à classe média majoritariamente branca; além de recorrer ao uso de piadas e humor para aceitar atitudes de movimento à subalternidade, ainda que os custos emocionais associados a esses métodos tenham sido altíssimos (Jaime, 2011).

Por outro lado, há o grupo dos profissionais negros que ingressou no mercado de trabalho no início do século XXI. Devido à idade e ao ingresso recente no contexto empresarial, esses jovens foram considerados não como executivos, mas como executivos em potencial, pois participavam de programas de *trainee* sob a tutoria de executivos bem-sucedidos. Dessa forma, eram preparados para ocupar esses postos de direção e comando, sendo denominados por Jaime (2011, p. 23) como a “segunda geração de executivos negros”. Nesse segundo grupo, observa-se uma mudança de paradigma em relação à forma como lidavam com as barreiras e os episódios de racismo.

Essa mudança foi impulsionada pelo processo de profissionalização dos movimentos negros que reformularam suas estratégias políticas e passaram a exigir do Estado brasileiro a adoção de uma conduta mais efetiva na repressão aos comportamentos racistas e na implementação de políticas de ação afirmativa para combater as desigualdades raciais (Jaime, 2011).

A partir disso, os negros têm se organizado em redes de apoio e solidariedade, buscando fortalecer-se mutuamente e criar oportunidades coletivas. Movimentos sociais, associações, coletivos e organizações não-governamentais têm desempenhado um papel fundamental na promoção do empreendedorismo negro, na oferta de capacitação profissional e na criação de espaços de trabalho e negócios voltados para a população negra (Jaime, 2022).

Somando-se a essa narrativa, os estudos de Ferreira e Camargo (2011) abordam como a militância tem se mostrado um espaço para que a identidade do negro possa ser redescoberta, transformando a vergonha em orgulho. Silva e Saraiva (2020) também destacam a importância dos movimentos negros, que permitiram um debate mais aberto sobre as questões raciais, muitas vezes silenciadas anteriormente.

Dessa maneira, o movimento negro destaca a exploração e opressão étnico-raciais e de gênero, tendo desenvolvido ao longo de várias décadas estratégias de combate às desigualdades enfrentadas pela comunidade negra no país. Não é por acaso que os negros organizados acumularam energia suficiente para desafiar a ideia de "democracia racial" e, ao mesmo tempo, propor medidas para reduzir a disparidade entre aqueles que sofrem discriminação racial e os que não sofrem no Brasil (Martins, 2014).

Ancillotti e Silva (2023) em seu estudo “racismo e estratégias para a construção de carreiras de universitários negros” apontam quatro estratégias dos estudantes para lidar com o racismo: a primeira estratégia envolve a criação de espaços de conversação com familiares, amigos e colegas que compreendam a realidade do racismo e estejam dispostos a ajudar na interpretação e enfrentamento dos eventos racistas. Essa prática auxilia na construção de resiliência e na mitigação dos impactos psicológicos do racismo; a segunda estratégia enfatiza a importância de mobilizar redes de apoio dentro do contexto universitário, como grupos de discussão sobre raça, movimentos negros e coletivos raciais. Essas estruturas oferecem suporte emocional e organizacional, além de proporcionar um espaço para a construção de uma identidade racial coletiva e politizada; a terceira estratégia envolve o ato de denunciar e dar visibilidade aos episódios de racismo, tanto no ambiente acadêmico quanto no profissional. Essa postura ativa e combativa visa expor as práticas discriminatórias e estimular a reflexão institucional sobre suas consequências; por fim, a quarta estratégia aborda o empreendedorismo individual no enfrentamento do racismo, onde os universitários tomam iniciativas para transformar seu contexto. Essas ações, apesar de individuais, têm o potencial de promover mudanças em contextos mais amplos ao desafiar as normas institucionais que perpetuam o preconceito

Ancillotti e Silva (2023) concluem sua análise indicando o racismo como um limitador de oportunidades profissionais. Ferreira (2018) vai além ao acrescentar que o negro conforme ascende profissionalmente tende a gerar mais incômodo, pois, a partir de então, as práticas discriminatórias acentuam-se. Ou seja, as estratégias precisam ser sempre reformuladas e o enfrentamento ao preconceito racial ainda tem muito a ser debatido na sociedade.

A mudança de tom nos debates tem se observado com essa geração que, a partir dos anos 2000, têm adotado diversas estratégias, como o “letramento racial”, para educar e empoderar a população negra (Hilário e Lima 2023). Essas “narrativas de enfrentamento”, conforme abordado por Costa (2022), instrumentaliza o compartilhamento das experiências em comum vivenciadas pelos negros, que faz uso predominantemente de ações no ambiente virtual.

Costa (2022) destaca que essa geração, em formação intelectual, desenvolve um olhar crítico sobre suas experiências, problematizando contextos vividos no ensino superior e questionando

a epistemologia hegemônica produzida e reproduzida na academia. A inserção desse novo público na universidade, por meio das ações afirmativas, têm colocado em xeque a soberania eurocêntrica do saber, bem como os conteúdos programáticos das disciplinas. Isso aponta para um momento de reflexão sobre a decolonialidade na construção do conhecimento, como estratégia de enfrentamento do racismo institucional e estrutural. Com isso, consoante a Costa (2022, p.11), destacam-se as abordagens teóricas do pós-colonialismo, estudos de subalternidade e perspectivas decoloniais, que convergem na reflexão sobre os impactos da colonização nas diversas experiências nacionais.

Essas "narrativas de enfrentamento" não apenas desempenham um papel crucial na conscientização e resistência ao racismo, mas também na construção de uma identidade negra mais robusta e autônoma. Ao compartilhar suas histórias e experiências, os negros estabelecem um espaço de apoio mútuo e resistência coletiva, desafiando estruturas opressivas e promovendo mudanças significativas tanto na sociedade quanto nas instituições.

METODOLOGIA

Este trabalho se enquadra na abordagem qualitativa e exploratória, com o objetivo de compreender quais estratégias coletivas mais contribuíram para a ascensão de profissionais negros no mercado de trabalho.

A coleta de dados foi conduzida por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas de forma remota pelo *Google Meet* e tiveram duração entre 43 e 90 minutos. A transcrição das entrevistas foi realizada logo após a sua conclusão, permitindo que a revisão de cada material fosse feita imediatamente.

Para a seleção dos entrevistados foi adotado o método de acessibilidade (Vergara, 2005). Os primeiros entrevistados, denominados "sementes", tiveram o papel de auxiliar na identificação de outros respondentes que correspondiam ao perfil adequado para o estudo. O *LinkedIn* foi utilizado como a plataforma inicial para estabelecer contatos, pois se apresenta como uma mídia social com foco em negócios, empregos e mercado de trabalho, demonstrando estar em acordo com a área deste estudo. A partir desse ponto, foi empregada a técnica da "bola de neve" (Vinuto, 2014).

Os participantes deste estudo são funcionários de empresas privadas de grande porte localizadas no eixo Rio-São Paulo, que se autodeclararam negros (as). Como critério de participação, esses indivíduos possuem, no mínimo, formação superior e ocupam cargos de média e alta gestão. A escolha desses cargos se deve ao fato de não serem posições de entrada, o que indica que os profissionais já passaram por algum processo de ascensão na carreira, o que nos permitiu analisar trajetórias de profissionais que, de alguma forma, superaram barreiras para chegar onde estão.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo (Bardin, 1977), considerando categorias definidas, *a priori*, a partir do referencial teórico. Para auxiliar no processo de análise, foi utilizado o *software* Atlas.ti.

Para garantir a confidencialidade e a organização dos dados, os participantes serão identificados de forma alfabética e aleatória (de EA a EL). Essa abordagem visa preservar a identidade dos entrevistados e facilitar a análise dos dados coletados.

Abaixo, a Tabela 1 apresenta informações gerais sobre os perfis dos entrevistados.

TABELA 1 - Perfil dos Entrevistados

| Sujeito | Idade | Cor | Formação | Cargo | Duração Min. | Região |
|---------|-------|-----|----------|-------|--------------|--------|
|---------|-------|-----|----------|-------|--------------|--------|

| | | | | | | |
|----|----|-------|--|--|----|----------|
| EA | 36 | Pardo | Administração; MBA em Marketing | Gerente Internacional de Vendas | 66 | SP |
| EB | 37 | Preto | Administração; Especialização em Logística | Coordenador de Customer Service | 45 | SP |
| EC | 28 | Preto | Ciências Contábeis; Especialização em Big data; MBA em Compliance | Gerente Sr. | 49 | RJ |
| ED | 31 | Preto | Engenharia mecânica; Especialização em Supply Chain | Supervisor de Materiais | 48 | RJ |
| EE | 37 | Preto | Administração; Especialização em T&D; MBA em Logística | Gerente Sr. de Customer Service América Latina | 72 | SP |
| EF | 36 | Pardo | Análise de Sistemas; Especialização em Gestão de Negócios | Gerente Delivery | 61 | SP |
| EG | 36 | Preto | Ciências Contábeis, MBA em Administração; Mestrado em Administração | Sócio Diretor | 81 | Exterior |
| EH | 37 | Preto | Rede de Computadores; MBA em Produtos | Gerente de Produto | 43 | SP |
| EI | 40 | Preto | Turismólogo; Mestrado em ESG | Consultor de viagens Sr. | 48 | SP |
| EJ | 33 | Pardo | Jornalismo; Especialização em Propaganda e Marketing | Coordenador de Comunicação | 72 | RJ |
| EK | 48 | Preto | Química; MBA em Finanças; MBA em Negócios; Mestrado e Doutorado em Administração | Diretor de Gente, Diversidade e Inclusão | 90 | SP |
| EL | 36 | Preto | Administração; Medicina Veterinária | Coordenador Order Management | 58 | SP |

Fonte: criado pelo autor.

ANÁLISE E DISCUSSÕES DOS DADOS

Esta seção apresenta os principais achados da pesquisa e analisa as estratégias coletivas que profissionais negros adotam para ascender no mercado de trabalho.

Com base no referencial teórico, foram criadas 5 categorias de análise: Trajetórias de vida e de luta; Mentoria: Desenvolvendo um ao outro; A força da representatividade; A importância da consciência racial; Letramento racial.

Trajetórias de vida e de luta

Nos relatos, um padrão se repetiu em quase todas as histórias de vida: onze dos doze participantes relataram ser de “origem humilde”, caracterizados por esforços precoces de conciliação entre trabalho remunerado e estudos durante a adolescência. Muitos destacaram a necessidade de abrir mão de aspirações pessoais - como formação em áreas não alinhadas às demandas imediatas do mercado - para priorizar trajetórias profissionais que garantissem estabilidade financeira. Essas narrativas ilustram a intersecção entre desigualdades raciais e de classe, corroborando com os estudos de Henriques (2001), que evidenciam as condições enfrentadas por esse grupo étnico e demonstram como a situação de pobreza restringe suas oportunidades de acesso e limita suas possibilidades de escolha.

Além disso, durante as entrevistas, ficou muito evidente a motivação dos participantes em transcender suas conquistas pessoais para atuar como agentes de transformação social. A maioria expressou explicitamente o desejo de que suas trajetórias inspirassem outros profissionais negros, além de enfatizarem a urgência em ampliar a representatividade em ambientes corporativos. Frases como "quero abrir portas para que outros não passem pelo que passei"; “é preciso garantir que mais pessoas como eu ocupem esses espaços” sintetizam um compromisso coletivo com a equidade racial, que ultrapassa o âmbito individual.

Essa postura reflete uma consciência crítica sobre o papel das lideranças negras na desconstrução de barreiras estruturais, conforme Jaime (2011) também observa em seus achados. Os depoimentos sugerem que, para muitos entrevistados, a ascensão profissional não se encerra na conquista de cargos de destaque, mas se estende à responsabilidade de fomentar ambientes inclusivos. Essa dualidade - entre realização pessoal e ativismo corporativo - demonstra uma dimensão política intrínseca às suas trajetórias, alinhada aos debates atuais sobre justiça racial e representatividade no mundo do trabalho.

Mentoria: Desenvolvendo Um ao Outro

A mentoria aparece nas narrativas não como um protocolo corporativo, mas como um movimento vivo, algo que EG traduz ao falar sobre sua candidatura ao Pacto Global:

[...] Eu falei de uma mentoria, mas não essa mentoria também que a maior parte das empresas tem, né? Uma mentoria que é focada só na empresa, só nas metas, só em como aumentar o lucro da empresa. A mentoria realmente focada na pessoa negra [...] (EG).

Esse tipo de mentoria se distancia da abordagem convencional, focando no desenvolvimento pessoal e profissional de quem, muitas vezes, não tem acesso às mesmas oportunidades. A mentoria pode ser entendida também como um desdobramento da subcategoria “consciência racial”, pois, no momento que o sujeito negro compreende seu papel na sociedade, ele busca compartilhar e apoiar seus iguais, conforme o entrevistado EE exemplifica:

[...] Acho que eu posso ajudar outras pessoas também a percorrerem esse caminho, né? Talvez, terão o apoio e o suporte que eu não tive de uma pessoa preta, né? [...] (EE).

Esse movimento vivo também é evidenciado na fala do entrevistado EL, ao relatar sua pessoalidade em “pegar na mão”:

[...] Eu gosto muito de pegar na mão de estagiários, aprendizes. Faz muito sentido, sabe, para eles se sentirem valorizados [...] (EL).

Por outro lado, os profissionais não se limitam a mentorear, mas também buscam constantemente orientação de outros colegas, reconhecendo a importância dessa estratégia para o crescimento e a evolução de suas próprias carreiras:

[...] Eu sempre tive vários mentores, pessoas que eu procuro para um feedback. Eu procuro pessoas para me ajudar, eu compartilho as minhas dores tanto com pares quanto com líderes [...] (EB).

[...] Recentemente, eu pedi mentoria para uma gerente que tem uma personalidade totalmente oposta à minha. Eu enxerguei nela pontos positivos que eu preciso ter em mim, justamente pela personalidade diferente [...] (ED).

[...] Então, assim, ele é um cara que eu considero um exemplo, e, quando eu tenho algumas das minhas dores ali, minhas dúvidas, é uma pessoa que eu sempre procuro para conversar [...] (EC).

Portanto, a iniciativa de mentorias se assemelha a uma das estratégias apresentadas por Ancelotti e Silva (2023), que trata da criação de espaços de conversação com pessoas que compreendem a realidade do racismo e estão disponíveis para auxiliar na interpretação e no enfrentamento desses episódios. Além disso, o processo de buscar um igual também se aproxima das “narrativas de enfrentamento” conceituado por Costa (2022), abrindo espaço para a construção de uma identidade negra, bem como para a formação de ambientes de apoio mútuo e resistência coletiva.

A Força da Representatividade

A estratégia de fortalecer a negritude vai além de simplesmente garantir a mobilidade social para os negros; trata-se principalmente de possibilitar a criação de contra-representações em ambientes corporativos que ofereçam alternativas e visões diferentes para a sociedade em relação aos negros (Santos e Scopinho, 2011).

Nesse sentido, o E1 enxerga no aumento da representatividade negra uma possibilidade de alterar o *status quo* em que as disparidades raciais hoje se encontram no mercado de trabalho: “quando a gente conseguir maximizar os negros nas lideranças relevantes das companhias, é que a gente vai conseguir mudar o sistema.” Essa fala ecoa em outros depoimentos, como o de EG, que compartilha uma experiência marcante:

[...] Quando eu fui participar do primeiro encontro de diversidade e inclusão como líder do Pilar de Raça, eu fui de tranças. E aí, as pessoas negras ficaram assim, "Cara, é muito simbólico você chegar com as tranças, porque a gente não vê isso [...] (EG).

Outros entrevistados narram sobre o impacto e o sentimento deles em serem uma referência:

[...] Eu escuto de alguns profissionais mais juniores, profissionais negros, que eu sou um motivo de exemplo para eles. Então, isso me dá muito orgulho [...] (EC).

[...] Hoje, onde eu trabalho, eu sou o único negro no meu nível. Entendeu? Acima de mim não tem negro, e nos degraus para cima de mim, não tem nenhum. E eu vejo a importância que eu tenho ali, de eu ser uma referência, tá, para outras pessoas negras que olham [...] (EF).

O entrevistado EA compartilha sua própria reação quando encontrava outros profissionais negros em seu ambiente de trabalho:

[...] Eu sei, porque cada vez que entrava um negro, a gente olhava, a gente se olhava e comemorava, sabe? A gente falava depois no privado: "olha, que bom que a gente tá aqui. Que bom que a gente tem essa referência" [...] (EA).

Portanto, a busca por representatividade e visibilidade tem se mostrado uma estratégia importante. A participação ativa em posições de liderança, tanto em organizações quanto na esfera política, tem servido para ampliar a representatividade negra e influenciar a formulação de políticas públicas e práticas corporativas mais inclusivas.

A Importância da Consciência Racial

A consciência racial vai além da inspiração. Ela se traduz em ações práticas que buscam mudar a realidade. EK, por exemplo, fala sobre suas inquietações em relação ao futuro:

[...] De alguma maneira, uma das minhas inquietações é realmente sobre as próximas gerações que vêm por aí, né? Que tipo de mercado de trabalho vão encontrar? Que tipo de sociedade vão encontrar? Tenho duas filhas negras, uma de três anos e outra de nove. E elas, sem sombra de dúvidas, vão encontrar uma realidade ainda de resistência. Mas, no que eu puder fazer para contribuir para uma sociedade mais inclusiva, não só para elas, como para todas as gerações, farei [...] (EK).

O entrevistado EJ compartilha sua abordagem ao contratar:

[...] Mas, antes de tudo, se eu posso contratar alguém para a minha equipe, eu tenho a obrigação - eu me enxergo na obrigação - não só de contratar uma pessoa preta, mas de contratar uma pessoa preta que mora muito longe, que é mais difícil [...] (EJ).

Os entrevistados EA e EI descrevem suas “milícia silenciosa”, ou seja, o esforço que fazem a partir de suas cadeiras de gestores para que profissionais negros consigam adentrar em suas empresas:

[...] No balde que a gente pega, só tem bolinha de uma cor. Eu vou contratar uma bolinha de uma cor? Então, a gente precisa colocar dentro desse balde todas as cores de bolinha, de acordo com a população. E aí, acho que a gente acaba refletindo melhor a nossa sociedade [...] Então, quando eu virei líder, eu tomei isso para mim como: "É assim que eu vou fazer o meu." Eu chamo de meu protesto silencioso, minha milícia, né, minha militância silenciosa [...] (EA).

[...] Não sei se é uma estratégia, mas a moça do RH, que faz algumas contratações, é uma mulher preta também. Então, a gente, em conjunto, assim, a gente sempre conversa - paralelamente, não oficial -, a gente sempre, quando pega um currículo e vai fazer alguma entrevista, a gente vê que é uma pessoa que a gente já dá uma prioridade para fazer essa inclusão, mesmo sendo de uma forma não oficial, entendeu? [...] (EI).

Esses depoimentos mostram que a presença de negros em posições de liderança vai além de uma representação simbólica. É uma estratégia coletiva que gera impacto real, abrindo portas e criando oportunidades para outros profissionais negros possam aproveitar as mesmas oportunidades disponíveis para os profissionais brancos (Santos e Scopinho, 2011). Mais do que uma simbologia, é uma transformação estrutural que começa com a consciência racial e se concretiza em ações diárias.

Ademais, o subtema da consciência racial identificado nas entrevistas também exemplificam os estudos de Paim e Pereira (2018), que demonstraram que currículos com fotos mais próximas ao estereótipo de pessoas negras foram preferidos por recrutadores que também se identificavam como negros na escolha de profissionais para uma determinada vaga de emprego. Isso reforça a importância do aquilombamento como uma estratégia de resistência e apoio mútuo. Onde negros dão oportunidades para negros.

Portanto, a representatividade e a consciência racial caminham juntas, criando um ciclo virtuoso que desafia as desigualdades e constrói um mercado de trabalho mais justo e inclusivo. Como disse EA: “a gente tem que se enxergar como potência de ajuda.” E é exatamente isso que esses profissionais estão fazendo: ajudando a mudar o jogo, um passo de cada vez.

Letramento Racial

Ao analisar as entrevistas, fica evidente o papel crucial do letramento racial, que permite aos profissionais negros identificar e nomear suas experiências de discriminação. O letramento racial, proporciona o conhecimento de termos e dos significados de termos já discutidos aqui como “racismo”, “aquilombamento”, “privilégio branco”, “embranquecimento” entre outros, atua diretamente no combate ao racismo estrutural no Brasil e nas barreiras enfrentadas no mercado de trabalho.

Esse letramento racial é a ferramenta que tem sido utilizada para conscientizar e fortalecer a população negra, conforme abordado no referencial teórico através de Hilário e Lima (2023).

[...] O repertório que eu tinha sobre o meu discernimento, minha visão de mundo, discernimento de quem sou eu, da minha identidade, ainda estava em construção. [...] (EK).

O entrevistado EE destaca o poder político da linguagem ao relatar:

[...] Outro dia, a gente estava numa reunião de liderança, e o nosso presidente estava explicando que a [empresa atual] lançou um programa de mentoria para o desenvolvimento de carreira de pessoas negras, porque quer ter pessoas negras em espaços de ascensão. Só que, quando ele foi falar, ele falou assim: "Ah, porque a (//) tá lançando um programa de mentoria para pessoas de cor". Aí, ele falou a primeira, aí ele falou a segunda, e, na terceira vez, eu não me agüentei. Eu falei assim: "Mas que cor?" [...] (EE).

Esses relatos destacam como o letramento racial ajuda os indivíduos a reconhecer e compreender o racismo que enfrentam, proporcionando uma maneira de reverter o processo de embranquecimento e reafirmar sua identidade racial com maior consciência e empoderamento (Hilário e Lima, 2023).

Dessa forma, o letramento racial é uma das mais relevantes das estratégias para combater a realidade apresentada nesse trabalho. Paim e Pereira (2018) reforçam o quanto os estereótipos reforçam os sentimentos negativos que definem o distanciamento social e as preferências no cotidiano da sociedade brasileira.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender as estratégias coletivas adotadas por trabalhadores negros para alcançar a ascensão profissional no mercado de trabalho brasileiro, considerando os obstáculos históricos e estruturais impostos pelo racismo. A partir das entrevistas realizadas, foi possível identificar que essa ascensão resulta de esforços coletivos na tentativa de conquistar espaços e posições sociais (Campos e Ferreira, 2022), sempre mediados pelos contextos sociais e organizacionais.

Nesse campo coletivo, houve destaque para o termo "aquilombamento" como forma de fortalecer a representatividade, traduzido na ideia de "negros ajudando outros negros" por meio de mentorias, redes de apoio e participação em políticas de ação afirmativa (Jaime, 2022). Além disso, a militância em espaços de discussão racial e o letramento crítico surgiram como ferramentas essenciais de resistência e empoderamento, promovendo consciência racial e estimulando questionamentos sobre as iniciativas corporativas voltadas à diversidade.

Ademais, no referencial teórico discutimos sobre a geração de universitários que adentraram nas universidades através das ações afirmativas e vem desenvolvendo um olhar crítico sobre suas experiências, questionando contextos vividos no ensino superior e desafiando a epistemologia hegemônica reproduzida na academia e a soberania eurocêntrica do saber (Costa, 2022). Essa geração, que já se formou, tem apresentado resultados nas empresas e órgãos públicos, desafiando o *status quo* e provocando mudanças, ainda que iniciais.

Ainda assim, os resultados reforçam a urgência de políticas corporativas que não apenas incluam negros, mas também combatam o racismo em suas formas sutis e estruturais. Ações como programas de mentoria, grupos de afinidade e revisão de critérios de promoção são essenciais para romper o ciclo de exclusão. Do ponto de vista teórico, este trabalho dialoga com estudos que destacam a interseccionalidade entre raça e classe, mostrando que a ascensão profissional negra não elimina o racismo, mas frequentemente o torna mais sutil e difícil de confrontar.

Apesar dos avanços, a manutenção das conquistas ainda é um desafio. Muitos entrevistados relataram a necessidade constante de provar sua competência, mesmo após alcançarem cargos de liderança. Isso indica que a inclusão não se resume à contratação, mas à transformação cultural das organizações. Como apontado por Almeida (2018), o racismo só será efetivamente combatido quando as instituições reconhecerem seu papel na perpetuação das desigualdades e agirem para desmantelá-las.

Este estudo não apenas mapeia os desafios e estratégias de ascensão profissional negra, mas também destaca a complexidade de ser negro em espaços majoritariamente brancos. Se, por um lado, a educação e as relações são ferramentas poderosas, por outro, a transformação efetiva exige mudanças estruturais que vão além do indivíduo. A luta por equidade no mercado de trabalho é, portanto, tanto uma questão de sobrevivência individual quanto de justiça social coletiva.

No fim, os relatos nos deixam com um questionamento essencial: como transformar a educação - essa “arma carregada” (EG) - em um verdadeiro projeto emancipatório? A resposta parece estar na interseção entre o individual e o coletivo, como sugere Salata (2020). São as inquietudes pessoais, as redes familiares e as ações estruturais - como as ações afirmativas - que garantem que a escada da ascensão não tenha degraus faltando ou com tamanhos muito diferentes uns dos outros. Logo, a educação não é somente o que se aprende na universidade; está na troca de conhecimento e no compartilhar de vivências, é o que se constrói na quebra de hierarquias de saber, na ousadia de ocupar espaços que insistem em nos dizer “não é seu lugar”.

Como bem sintetizou um dos entrevistados: “não basta chegar lá; é preciso garantir que mais pessoas como eu ocupem esses espaços.” Essa fala encapsula o espírito deste trabalho: a ascensão profissional negra não é um fim em si mesma, mas um passo em direção a um mercado de trabalho verdadeiramente diverso e inclusivo. Ainda há um longo caminho a percorrer, mas as vozes e estratégias aqui apresentadas oferecem um mapa possível para essa jornada.

Apesar das contribuições deste estudo, algumas limitações devem ser destacadas. A pesquisa não se aprofundou na interseccionalidade entre raça e gênero no mercado de trabalho, um aspecto fundamental, considerando o impacto combinado do racismo e do sexismo. Além disso, o recorte empírico se concentrou em profissionais que alcançaram um certo grau de sucesso, deixando em aberto a realidade daqueles que não conseguiram romper as barreiras impostas pelo racismo estrutural. O *corpus* de dados foi restrito a profissionais de grandes empresas do eixo Rio-São Paulo, o que pode não refletir plenamente as experiências de trabalhadores em outras regiões e setores mais precarizados.

Para pesquisas futuras, sugere-se expandir essa análise para regiões menos privilegiadas, como Norte e Nordeste. Além disso, futuras investigações poderiam avaliar o impacto das políticas de diversidade e inclusão a partir da percepção dos empregadores e colaboradores, além de explorar como essas estratégias variam entre diferentes classes sociais e perfis profissionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ALENCAR, A. V. de; SILVA, E. F. da. **Revisão Sistemática sobre Trabalho, Racismo e Sofrimento Psíquico no Contexto Brasileiro**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 41, 2021.

ALMEIDA, Silvio. **Racismo estrutural**. Pólen Produção Editorial LTDA, 2019.

ANCILLOTTI, Caio Gracco Lima; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. **Racismo e Construção da Carreira: Estratégias de Enfrentamento Adotadas por Universitários Negros**. Psicologia: Ciência e Profissão, v. 43, p. e253492, 2023.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BONI, V.; QUARESMA, Silvia Jurema Leone . **Aprendendo a Entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais**. EM TESE (FLORIANÓPOLIS), Florianópolis - SC, v. 2, p. 68-80, 2005.

CAMPOS, Douglas Aparecido de; FERREIRA, Maria Angélica Chagas. **Percursos e trajetórias: a identidade do diretor de escola negro nas escolas municipais da cidade de São Paulo**. Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, v. 30, p. 1069-1088, 2022.

CASTRO, Nadya Araujo; DE SÁ BARRETO, Vanda Sampaio. **Os negros que dão certo: mercado de trabalho, mobilidade e desigualdades ocupacionais**. Revista Brasileira de Estudos de População, v. 9, n. 2, p. 138-154, 1992.

COSTA, Andrea Lopes da. **Ações afirmativas e transformações no campo intelectual: um reflexão**. Educação & Sociedade, v. 43, p. e254899, 2022.

COSTA, D. V. A. **Florestan Fernandes: luta de raça e de classes**. In: FERNANDES, F. O significado do protesto negro. São Paulo: Expressão Popular; Perseu Abramo, 2017.

DIEESE, São Paulo: 2023. Disponível em:
<https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/conscienciaNegra2023.html> Acesso em: 26 de dez. 2023.

DOS SANTOS, Ynaê Lopes. **Racismo brasileiro: uma história da formação do país**. Todavia, 2022.

FANON, Frantz. **Pele Negra, Máscaras Brancas**. Paris: Éditions du Seuil, 1952.

FERNANDES, Florestan. **A integração do negro na sociedade de classes**. 3. ed. São Paulo: Ática, 1978, v. 1.

FERREIRA, Fernando Lana. **Democracia racial brasileira: uma piada sem graça**. Mediações-Revista de Ciências Sociais, p. 193-242, 2018.

FERREIRA, Ricardo Frankllin; CAMARGO, Amilton Carlos. **As relações cotidianas e a construção da identidade negra**. Psicologia: ciência e profissão, v. 31, p. 374-389, 2011

FIGUEIREDO, A. (2004). **Fora do Jogo: A experiência dos negros na classe média brasileira**. Cadernos Pagu, (23), 199-228

FONSECA, Dagoberto José. **Você conhece aquela? a piada, o riso e o racismo à brasileira**. São Paulo: Selo Negro, 2012.

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

HENRIQUES, Ricardo. **Desigualdade racial no Brasil: evolução das condições de vida na década de 90**. 2001.

HILÁRIO, Leomir Cardoso; LIMA, Sophia Helena Rito. **Branco no preto: reverberações da branquitude na psique negra**. Psicologia & Sociedade, v. 35, p. e277075, 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de indicadores sociais**. Rio de Janeiro: IBGE, 2019.

JAIME, PEDRO. **Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial**. Tese (Doutorado em Antropologia) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo. São Paulo, p. 553. 2011.

JAIME, Pedro. **Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial**. Edusp, 2022.

MACIEL, C. **Negros no Espírito Santo: Discriminação racial** 2ª Ed., p. 167-183, 2016. Arquivo Público do Estado do Espírito Santo. Disponível em: <https://bit.ly/3GXNoF0>

MARTINS, Tereza Cristina Santos. **Determinações do racismo no mercado de trabalho: implicações na “questão social” brasileira.** *Temporalis*, v. 14, n. 28, p. 113-132, 2014.

ASCIMENTO, Abdias. **O genocídio do negro brasileiro: processo de um racismo mascarado.** Editora Paz e Terra, 1978.

NASCIMENTO, Marco César Ribeiro et al. **Com que cor eu vou pro shopping que você me convidou?.** *Revista de Administração Contemporânea*, v. 19, n. spe3, p. 245-268, 2015.

NOGUEIRA, O. (2007). Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. *Tempo Social*, 19(1), 287-308. doi: 10.1590/S0103-20702007000100015.

NOGUEIRA, Simone Gibran. **Ideology of white racial supremacy: colonization and decolonization processes.** *Psicologia & Sociedade*, v. 25, p. 23-32, 2013.

NUNES, Jordão Horta; SANTOS, Neville Julio de Vilasboas e. **A desigualdade no “topo”:** Empregadores negros e brancos no mercado de trabalho brasileiro. *Civitas-Revista de Ciências Sociais*, v. 16, n. 2, p. e87, 2016.

PAIM; dos Santos, Altair; PEREIRA, Marcos Emanuel. **O julgamento da boa aparência em seleção de pessoal.** *Organizações & Sociedade*, v. 25, p. 656-675, 2018.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **O problema do Negro na Sociologia Brasileira.** São Paulo, *Cadernos de Nosso Tempo*, 2 (2): 189-220, jan./jun. 1954.

Relatório de Transparência Salarial. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/transparencia-salarial>>. Acesso em: 15 maio. 2024.

REZENDE, Ana Flávia; ANDRADE, Luís Fernando Silva. **Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos.** *Cadernos EBAPE. BR*, v. 21, p. e2022-0036, 2023.

SALATA, André. **Race, class and income inequality in Brazil: a social trajectory analysis.** *Dados*, v. 63, p. e20190063, 2020.

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

SANTOS, Elisabete Figueroa dos; SCOPINHO, Rosemeire Aparecida. **Fora do jogo? jovens negros no mercado de trabalho.** *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, v. 63, p. 26-37, 2011.

SILVA, Matheus Arcelo Fernandes; SARAIVA, Luiz Alex Silva. **Relações raciais e histórias de vida: trabalhadores industriais negros em foco.** *Organizações & Sociedade*, v. 27, p. 532-555, 2020.

SOUZA, Andréa Alcione de; DIAS, Rafaela Cyrino Peralva. **Mérito não é para qualquer um: a percepção de gerentes negros sobre o seu processo de ascensão profissional.** *Organizações & Sociedade*, v. 25, p. 551-567, 2018.

SOUZA, Neuza Santos. **Tornar-se Negro: ou as Vicissitudes da Identidade do Negro em Ascensão Social.** Rio de Janeiro: Ed. Graal, 1983..

SOARES, Sergei Suarez Dillon. **Perfil da discriminação no mercado de trabalho: homens negros, mulheres brancas e mulheres negras.** 2000.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2005.

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