

PRÊMIO SER HUMANO ABRH-RJ 2025

Rio de Janeiro Data: 29 de agosto de 2025.

Categoria: Acadêmica

Instituição de Ensino: IBMEC-RJ | End.: Av. Pres. Wilson, 118 - Centro, Rio de Janeiro - RJ, 20030-020

Curso: Mestrado Profissional em Administração | Trabalho concluído em janeiro de 2025

Nota Atribuída: 10 (Dez)

Autor: Helton Cunha

Orientadora: Profª. Dra. Ana Christina Celano Teixeira |

Coordenador do Curso: Sergei Silva |

- Minibio Helton Cunha: Helton Cunha é um profissional com pouco mais de 15 anos de experiência nas áreas de Gente e Gestão, Logística RH e seus subsistemas, sobretudo em treinamentos, desenvolvimento de times. Mestre em Administração pelo IBMEC (2025), com ênfase em gestão estratégica, bacharel em Ciências Econômicas pela UFSC (2012) e com especialização em Gestão de Projetos e Responsabilidade Social (2014).

- Minibio Ana Celano: Doutora em Administração de Empresas pela FGV/EBAPE Profissional com mais com mais de 20 anos na área corporativa como consultora. Professora na área de Gestão de Pessoas em programas de pós-graduação lato e stricto Senso no IBMEC e FGV.

Título: O LÍDER MAIS BARATO DO MERCADO É O LÍDER NEGRO: AS BARREIRAS DE CRESCIMENTO E PERCEPÇÕES DE PROFISSIONAIS DE RH

RESUMO

Esse estudo investigou as barreiras enfrentadas por profissionais negros de RH ao longo de suas jornadas para alcançar cargos estratégicos e de liderança, no âmbito do Programa Crescer sem Barreiras da ABRH-RJ. Foram realizadas quatorze entrevistas semiestruturadas, por meio de uma metodologia qualitativa, para elucidar as percepções sobre desafios estruturais e estratégias para superação desses obstáculos. Os resultados indicam que o racismo estrutural, preconceitos e vieses inconscientes atuam como limitadores na ascensão profissional das pessoas negras. Nesse sentido, a pesquisa amplia o debate sobre o racismo estrutural na sociedade e no ambiente acadêmico, ao oferecer estratégias para mitigar os impactos dessas barreiras. Programas de mentoria, ações afirmativas, políticas de diversidade e inclusão mais eficazes, além do fortalecimento de redes de apoio, emergem como caminhos fundamentais para a transformação, visando possibilitar que profissionais negros superem os obstáculos enfrentados. Concluiu-se que a promoção da igualdade de oportunidades requer uma abordagem integrada e contínua, envolvendo o comprometimento intencional de pessoas não negras e das organizações.

Palavras-chave: Barreiras; Liderança; Diversidade; Profissionais negros; Ações afirmativas.

1 INTRODUÇÃO

Ao fazermos uma análise do mercado de trabalho no Brasil, passados um pouco mais de 130 anos de abolicionismo, ainda nos deparamos com a desigualdade e falta de oportunidades para ascensão de pessoas negras ao cargo de liderança (BENTO, 2022). Embora os negros representem aproximadamente 56% da população brasileira, segundo os dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (IBGE, 2022), a representatividade em cargos gerenciais e em posição de liderança se encontra bem aquém do esperado. Por mais que a Constituição Federal de 1988 assegure e reforce os princípios de igualdade de gênero, cor e raça, são evidentes as barreiras e as desigualdades socioeconômicas no mercado de trabalho (ALMEIDA, 2018).

Carli e Eagly (2016) sugerem que essas barreiras podem ser comparadas metaforicamente a “labirintos de cristal”, pois não são fáceis de enxergar, são complexas, com obstáculos, preconceitos, vieses e desafios que exigem persistência para o seu rompimento. Quando olhamos para as posições gerenciais mais elevadas e estratégicas das organizações, essa conotação tem como analogia o termo “teto de vidro” (*glass ceiling*), barreiras artificiais, tangíveis e intangíveis, que impossibilitam a ascensão aos cargos de maior hierarquia (JACKSON, O’CALLAGHAN, 2009).

Essa pauta vem à luz pelas mudanças ocorridas na sociedade civil, que, por consequência, entrelaça-se aos ambientes de trabalho, principalmente pelas dissonâncias provocadas pelas desigualdades de raça, gênero, etnias, sexo, gerações, intensificado pelas distorções e pelos desequilíbrios históricos causados sobre os grupos não hegemônicos (HATTERY, 2022).

Conforme complementa Tanure (2021), não se pode imaginar a concretização dos direitos sociais sem que haja a implementação de políticas públicas e o fortalecimento de iniciativas da sociedade civil direcionadas à promoção da igualdade de oportunidades. Em consonância com essa pauta, a Associação Brasileira de Recursos Humanos, seccional do Rio de Janeiro (ABRH-RJ), identificando a falta de igualdade de oportunidades para inserção de profissionais negros na posição de liderança, em 2022, criou o programa Crescer sem Barreiras com o intuito de capacitar, preparar e promover profissionais negros em posições estratégicas e cargos de liderança, por meio de uma rede de apoio em que, por meio de workshops, capacita e amplia as oportunidades de conexões de profissionais negros de diversas áreas de RH (ABRH-RJ, s. d.¹).

Sob essa perspectiva, esse estudo tem como objetivo identificar como os participantes do programa Crescer sem Barreiras da ABRH-RJ percebem os desafios e barreiras para a diversidade e equidade de raça nas organizações. Para alcançar essa resposta, foi empreendida uma pesquisa qualitativa, a partir de entrevistas, mediante um roteiro semiestruturado, em que foram entrevistadas 14 (quatorze) pessoas negras que participaram do programa. Com isso, essa pesquisa visa ampliar a discussão acerca do tema e contribuir sobre a necessidade de ações que rompam as barreiras explícitas ou implícitas que impedem o crescimento dos profissionais negros.

A relevância deste tema reside na sua contribuição para o aprofundamento do debate sobre desigualdades raciais nas organizações, especialmente no que se refere à sub-representação de pessoas negras em posições estratégicas e cargos de liderança. Ao investigar percepções de profissionais negros sobre as barreiras

¹ O site oficial da ABRH-RJ não tem indicação de data, mas todas as informações apresentadas neste estudo foram acessadas em 2024.

enfrentadas no ambiente organizacional, o estudo não apenas amplia a produção científica sobre igualdade de oportunidades e diversidade, como também fortalece uma perspectiva crítica e interdisciplinar no âmbito de gestão de pessoas, além de representar um importante instrumento de visibilização das assimetrias históricas e estruturais que ainda permeiam as relações profissionais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A população negra no mercado de trabalho brasileiro

O Brasil é conhecido pela sua miscigenação cultural e diversidade étnica. porém, quando realizamos um recorte na pirâmide hierárquica do mercado de trabalho, essa diversidade não é retratada (IBGE, 2022). Fatores em diferentes áreas, como acesso à educação, saúde, moradia, trabalho, salários e renda inferiores, fazem com que a população negra esteja na marginalidade da sociedade por não seguir os padrões estigmatizados (Blanc *et al.*, 2023). Conforme afirma Davis (2016), passados anos após a abolição, mulheres e homens negros por muito tempo tiveram que se sujeitar a serviços subalternos, análogos à escravidão, oriundas e um processo histórico de desigualdade. Segundo dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023), o mercado de trabalho ainda reproduz a desigualdade racial, pois as possibilidades de ascensão e crescimento são desiguais. Para os negros, quando esses conseguem adentrar ao mercado, os postos de trabalho são mais precários e desfavoráveis.

Essa discriminação limita o acesso ao mercado formal, às oportunidades de empregos qualificados, colocando os pretos e pardos em posições de trabalho precário, com pouca segurança, baixos salários e empregos desvalorizados, deixando-os em condições de vulnerabilidade socioeconômica, trabalhando por conta, sem carteira assinada, não contribuindo para a previdência, logo ficando excluídos dos direitos trabalhistas, aumentando ainda mais as desigualdades que impedem a ascensão e progressão de carreira dos profissionais negros às altas posições gerenciais e estratégicas de liderança (DIEESE, 2023). Essas limitações influenciam significativamente na formação e construção da identidade dos profissionais negros, pois, segundo Bohoslavsky (2007), a identidade profissional ou vocacional está ligada às instâncias afetivas, relações sociais e à história de vida dos indivíduos.

2.2 Liderança e equidade no Brasil

A herança racista do período escravocrata ainda marca a “estrutura institucional”, social e econômica do Brasil (ALMEIDA, 2018). Conforme o relatório do Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD, 2024), ao longo da história, os negros sempre estiveram sub-representados nas posições e na estrutura de poder do Estado, resultando na omissão sistemática dos processos de decisões políticas. Com isso, a população negra ficou por muito tempo refutada aos escalões inferiores da sociedade.

Apesar do aumento de estudantes negros nas universidades, esse número, quando comparado com pessoas brancas, ainda está muito díspar IBGE (2023). Os negros estão em um “ciclo de desvantagens acumulativas”, relacionadas às desigualdades sociais, ocupação e no nível de escolaridade que impactam suas trajetórias no mercado de trabalho (GONZALEZ, HASENBALG, 2022).

Rosette *et al* (2016) afirmam que, além dessas desvantagens, os pré-julgamentos relacionados à inteligência, competência e confiança dos profissionais negros muitas vezes estão atrelados aos seus trajes, penteados, imagem e aparência

física, que impactam e afetam as decisões de contratação, remuneração e promoção. Esses vieses atuam negativamente, pois, por mais que os profissionais negros tentem se “adequar aos padrões” na forma de se “vestir, falar ou se comportar”, não há como mudar os atributos físicos relacionados à voz e à cor da pele (ROSETTE *et al.*, 2016).

A dificuldade de acesso à capacitação acaba resultando em menores avanços na carreira. Essa desigualdade limita o acesso às oportunidades de empregos qualificados e leva à exclusão do mercado formal de trabalho, fazendo com que profissionais sejam deslocados para empregos informais, precário, com baixos salários e pouca segurança (AMIS, MAIR, MUNIR, 2020).

Segundo o relatório do DIESSE (2023), não apenas a inserção, mas as possibilidades de ascensão são desiguais para a população negra. O racismo é uma ideologia que se manifesta em práticas sociais concretas, que perpetuam a condição de subalternidade (ALMEIDA, 2018).

2.3 O teto de vidro e o labirinto de cristal na formação de lideranças negras no Brasil

A metáfora do teto de vidro (*glass ceiling*) é uma teoria que ganhou força a partir dos anos 1980 nos Estados Unidos, descreve uma forte barreira transparente que, de tão sutil, impossibilita a ascensão de mulheres e de grupos minorizados a níveis mais altos da hierarquia organizacional. No contexto das lideranças negras no Brasil, identifica-se que essa barreira também impede avanços individuais nos altos escalões organizacionais, exclusivamente por questões raciais, que resultam em preconceitos, crenças, estereótipos e práticas discriminatórias (STEIL, 1997).

Ao observar essas barreiras nos altos níveis hierárquicos, identificamos que outras barreiras também atuam de forma restritiva ou excludentes. O labirinto de cristal, por sua vez, mostra que essas barreiras podem se estender as questões sociais, econômicas ou educacionais (CARLI, EAGLY, 2016). O labirinto de cristal se distingue do teto de vidro, pois vai além, podendo ser configurado como múltiplas barreiras. Esse labirinto pode surgir antes mesmo da entrada nas empresas, a partir da atração e seleção dos profissionais negros, nos processos de gestão de pessoas, salários, promoções, ou muitas vezes por meio do racismo institucional, que implica práticas e comportamentos que fazem com que os profissionais negros se sintam excluídos ou à vontade àquele ambiente de trabalho (CARLI, EAGLY, 2016).

Carli e Eagly (2016) afirmam que essa passagem pelo labirinto não é simples ou direta, sendo necessário persistência, pois há vieses conscientes e inconscientes, sistêmicos, subjetivos que continuam a influenciar decisões de contratação, promoção e principalmente ao avanço para a liderança. Sendo assim, é necessária a combinação de políticas organizacionais, mudanças individuais e culturais que forneçam acesso igualitário a oportunidades de desenvolvimento de carreira valorizando a diversidade.

2.4 O programa crescer sem barreiras da ABRH-RJ

A ABRH-RJ se destaca por sua atuação comprometida com a evolução da gestão de pessoas, promovendo práticas que valorizem o capital humano e impactem positivamente as organizações e a sociedade (ABRH-RJ, s. d.).

O projeto Crescer Sem Barreiras visa proporcionar orientação para profissionais de RH e empresas, de forma a implementar ações afirmativas e promover debates e palestras, sobre o viés inconsciente do racismo institucional, dos privilégios e da representatividade. Nesses três anos, o programa teve a formação de três turmas, com a participação de quase 50 profissionais da área de RH, em

diferentes níveis e estágios de carreira que se apoiam, trocando experiência e formando uma rede de relacionamento para que possam assumir posições estratégicas e de liderança nas empresas (ABRH-RJ, s. d.).

3 METODOLOGIA

O objetivo deste estudo é identificar como os participantes do programa Crescer sem Barreiras da ABRH-RJ percebem os desafios e as barreiras presentes para a diversidade e equidade de raça nas organizações, sobre nas posições estratégicas e de liderança. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com abordagem qualitativa e de caráter exploratório e descritivo. A pesquisa qualitativa, segundo Creswell (2007), é um método utilizado quando se busca compreender e descrever com profundidade a realidade do objeto de pesquisa.

O estudo teve as entrevistas realizadas de forma on-line, por meio de um roteiro semiestruturado, composto por 21 perguntas, entre os meses de setembro e novembro de 2024, seguindo as questões estratégicas, éticas e pessoais no processo de pesquisa (Creswell, 2007). Selecionamos aleatoriamente 14 profissionais negros que participaram do programa. As entrevistas aconteceram de forma on-line, pois os participantes se encontram em diferentes unidades da Federação Brasileira. Os dados coletados foram gravados, transcritos e submetidos à análise e revisão de conteúdo para interpretação, para uma maior confiabilidade dos dados (CRESWELL, 2007). A partir disso, foram conceituadas quatro categorias de análise baseadas na pré-análise, codificação e categorização dos insights, tendo as interpretações apresentadas na próxima seção (BARDIN, 2011).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 “Ano passado eu morri”: o histórico e a jornada de superação dos desafios

Os negros, ao longo da sua trajetória pessoal e profissional, sofrem com atravessamentos e microagressões impostas por meio do racismo estrutural. Os preconceitos aparecem de diversas formas, sejam eles implícitos ou explícitos, provocando barreiras e dificuldades, muitas vezes oriundas da sua vulnerabilidade social, constituição familiar, formação acadêmica, bem como na construção da sua trajetória profissional (Tanure, 2021). Não há como realizar uma dissociação da constituição das referências familiares na composição da construção do caráter dos profissionais negros. Embora os valores sociais tenham sido preponderantes na formação do caráter, as referências no âmbito profissional, para a maioria dos entrevistados, se constituíram pelo incentivo à educação. Todos relataram não ter tido referências familiares para seguirem suas carreiras no RH, o que tornou a jornada mais difícil e desafiadora, conforme destaca um dos entrevistados:

O mais difícil foi iniciar; quanta porta batida, quanto “não” recebido. Poxa, um jovem humilde fazendo uma faculdade de administração ali, no segundo período, já buscando um estágio pra poder ajudar dentro de casa. Eu não tinha pessoas para me orientar, não tinha pessoas que tinham consciência de orientação. Tive que ir sozinho, cara, e sozinho, é tudo muito difícil. [E14]

Sendo assim, é evidente o impacto do racismo estrutural no Brasil, que cria barreiras para o avanço dos profissionais, representado pela maior dificuldade de inserção no mercado de trabalho, pois os profissionais negros carecem de suporte para constituição de uma rede de apoio. Outro aspecto identificado nos desafios

enfrentados por profissionais negros na sua jornada são os estereótipos e microagressões oriundas do racismo. (Almeida, 2018).

O racismo institucional, também entendido como racismo velado, implica em vieses e estereótipos pré-concebidos à população negra no Brasil, decorrentes da herança maldita do período escravocrata. Conforme o relatório da PNUD (2024), o imaginário desse período via os imigrantes europeus como trabalhadores inteligentes, e que os descendentes dos escravizados eram estigmatizados como “malandros”, vagabundos, “irresponsáveis”, “desqualificados” para os trabalhos urbanos. Gonzalez e Hasenbalg (2022) complementam que as práticas racistas e discriminatórias afetam diretamente a autoimagem, as motivações e as aspirações da população negra, restringindo sua capacidade de identificar oportunidades e traçar perspectivas de carreira. Esses estigmas infelizmente ainda são reproduzidos e percebidos, conforme destaca-se na fala de alguns entrevistados:

A empresa [em] que eu estou, ela é muito conservadora e tradicional, né? O mercado financeiro é uma coisa muito regulamentada, **então tem questões de aparência aqui pra gente que é muito difícil; por exemplo, a questão do cabelo da mulher negra. O cabelo natural *black*, não é relacionado com pessoas que têm capacidade.** [...] se eu tivesse o cabelo alisado, eu não seria talvez tão questionada. [E2]

É isso, muito de acreditar que “**aí a pessoa negra é preguiçosa**”, “**aí a pessoa negra não tem uma capacidade, não estuda tanto**”, às vezes **nem conhece a história da pessoa**, mas já acha que, “ah, não, ela deve ter vindo do colégio público, né?” [E13]

Esses relatos corroboram com Rosette *et al.* (2016), que ratificam que os pré-julgamentos relacionados à capacidade, inteligência e competência estão muitas vezes atrelados à imagem e aparência física, afetando assim a construção de uma imagem positiva, principalmente pelos estereótipos e vieses preconceituosos decorrentes do período colonial, impactando decisões sobre contratações, remunerações, promoções e aspectos da jornada dos profissionais negros. Os relatos mencionados ratificam as afirmações de Carli e Eagly (2016), quando mencionam que as barreiras impostas pelo labirinto de cristal são simples, pois implicam práticas e comportamentos que fazem com que os profissionais negros se sintam excluídos, mesmo que apresentem os “pré-requisitos” ou exigências previstas nos processos seletivos.

Os autores complementam que existem múltiplas barreiras que podem atuar de maneira excludente, provocados principalmente por questões práticas das desigualdades e racismo estrutural (Carli; Eagly, 2016). Silva e Brito (2021), reiteram como essas barreiras aumentam ainda mais as desigualdades e impedem a ascensão e progressão de carreira dos profissionais negros, principalmente no que concerne a altas posições gerenciais e estratégicas de liderança dentro das empresas. Quando analisados e observados os organogramas hierárquicos das maiorias das empresas, ainda é evidente a desigualdade nos cargos e posições estratégicas.

Cara, eu acho que ainda **as pessoas pretas estão nas posições de subserviência**. O filho de uma colega minha perguntou se nessa empresa só podiam trabalhar pessoas pretas, **porque a empresa é majoritariamente preta, com as pessoas que trabalham varrendo, são pessoas que trabalham limpando, sabe?** [E3]

O fenômeno relatado e descrito pode ser entendido pela metáfora do teto de vidro. As barreiras na ocupação de posições estratégicas são nítidas, com números não representativos, principalmente na ocupação de posições gerenciais, estratégicas e de altos níveis hierárquicos (STEIL, 1997). Ainda são incipientes as ações para promoção da diversidade e inclusão nas empresas, sendo que, quando ocorrem, muitas das vezes são “acidentais” ou decorrentes de ações não coordenadas (HATTERY, 2022).

4.2 “Esse ano eu não morro”: o momento do despertar na liderança

Os obstáculos são, muitas vezes, imperceptíveis. A posição de vulnerabilidade social e econômica é um fator que contribui e intensifica ainda mais a permanência dessas barreiras (TANURE, 2021). Ao identificá-las, não é simples nem rápido iniciar o movimento de mudança:

Sim, e percebi isso tarde, né? Eu sempre chegava no máximo e aí quando chegava nesse máximo, sempre tinha alguma coisa para melhorar. A inteligência emocional não era lá das melhores. Então, ao mesmo tempo que eu consegui chegar em locais que talvez muita gente não tenha chegado nesses mesmos locais, **eu não pude avançar mais por conta de inseguranças. Sabe aquela velha história, você não estava preparado ainda?** [E12]

As narrativas evidenciam como a insegurança, os atravessamentos sociais e a vulnerabilidade socioeconômica impactam a capacidade de posicionamento e progressão profissional. A dificuldade em impor vontades, o medo da retaliação e a necessidade de preservar o emprego muitas vezes levam a uma postura de aceitação forçada, limitando oportunidades de crescimento. No entanto, com o tempo e a maturidade, há uma percepção mais clara de como essas barreiras impactaram a autoconfiança, a autoestima desses profissionais (Rosette *et al.*, 2016). Sobre o Programa Crescer Sem Barreira, a maioria narrou que a iniciativa foi um “divisor de águas”:

E aí eu comecei a **reconstruir um senso crítico**, a luta pela causa e comecei a me a me colocar na situação de galgar mais rapidamente posições melhores. **assumindo mesmo um papel de protagonismo da minha carreira.** Está sendo assim, um **divisor de águas mesmo.** [E14]

Embora seja um homem preto, **eu nunca tive anteriormente uma consciência racial, como deve ser.** O fato de a pessoa ser uma pessoa preta não significa que ela tenha consciência racial são duas coisas diferentes. [E1]

Rosette *et al.* (2016) afirmam que, por mais que os profissionais negros tentem se “adequar aos padrões” na forma de se “vestir, falar ou se comportar”, não há como mudar os atributos físicos. Logo, são necessárias ferramentas, programas e mecanismos que fortaleçam e possibilitem transpor essas barreiras coletivas empreendidas, pois ainda há vieses e interpretações equivocadas de que as pessoas negras não estão aptas para assumirem as posições estratégicas e de liderança. E quando alcançam, são questionadas e instigadas ao processo da dúvida, por existirem os vieses subjetivos e pré-julgamentos (CARL, EAGLY, 2016).

Os profissionais, para se “provarem” e tentarem se adequar a esses “padrões”, conforme descrito por Rosette *et al.* (2016), chegam à exaustão, no que podemos denominar uma “corrida sem fim atrás da produtividade exacerbada”:

Isso é uma coisa que pessoas negras passam com frequência. Porque elas, concomitantemente, têm que estudar e trabalhar. Uma pessoa negra, ela não pode se dar ao luxo de ser mediana, porque ser mediana, como uma pessoa negra significa você fracassar. Uma pessoa negra mediana ela vai ficar para trás necessariamente, porque a régua é desigual. É Barreira de legitimação, é de você ter que é ter que despende energia para você fazer valer ao teu posto. [E6]

Não estou dizendo tudo, mas tem coisas que a gente tem que abrir mão. É tempo com a minha família, a gente tinha que trabalhar fora do horário, eu cresci lá dentro, mas eu também tive que muitas vezes ter que ir para a empresa num horário, que não era o horário do meu contrato para poder entregar mais. [E7]

Ao despertarem, os profissionais negros veem que essas condições não são sustentáveis a longo prazo, pois cada vez mais se torna evidente que as marcas ainda preexistentes do racismo estrutural permanecem na sociedade. Os avanços ainda não são tão contundentes ao ponto em que haja o reconhecimento e legitimidade das posições de liderança alcançadas pelos profissionais negros.

4.3 “Como será o amanhã?”: as políticas e ações para promoção de igualdade de oportunidades

Na seção anterior, pode-se observar que o “despertar” dos profissionais negros pode ser identificado através de falas, gestos, comportamentos ou através de “anormalidades”, que denominamos como a “corrida sem fim atrás da produtividade exacerbada”. Passados anos após a abolição, mulheres e homens negros por muito tempo tiveram que se sujeitar a serviços e cargas de trabalho exaustivas, análogas à escravidão (DAVIS, 2016). Sendo assim, ações afirmativa, iniciativas e programas como o Crescer Sem Barreiras, são fundamentais para que as “amarras” que impedem o crescimento e desenvolvimento da jornada dos profissionais negros sejam rompidas:

Primeiro, eu acho que tem que começar com política pública. Depois é ter programas de mentorias, porque eu acho que são peças-chave para que a gente consiga retirar, sabe essa cortina da frente dos olhos e enxergar o caminho. Com essas políticas a gente consegue chegar lá. Antes, nem se ouvia falar nisso. [E1]

A proposta de uma ação afirmativa é trazer equilíbrio e não trazer uma substituição. É para trazer um mínimo de equilíbrio, mais próximo do que seria a representação da população que economicamente ativa do Brasil em termos de etnia. Ela sempre pode corrigir desequilíbrios ou iniquidades. Uma ação afirmativa, ela tem um papel de equilibrar e não de substituir. [E6]

As ações afirmativas foram criadas para minimizar e corrigir os desequilíbrios provocados pelas desigualdades históricas, proporcionando inclusão social e ascensão dos negros, além de possibilitar acessos às oportunidades antes negadas Hattery (2022). A maioria dos entrevistados compartilha do mesmo ponto de vista de Tanure (2021), que salienta que a igualdade de oportunidades será alcançada mediante a adoção de políticas afirmativas e programas de formação profissional, com foco em geração de renda voltados para a população negra. Hattery (2022) complementa que fornecer tratamento e suporte diferenciado para pessoas específicas alcançarem determinadas posições é fundamental, pois nem todas as

pessoas partem do mesmo lugar, sendo que há barreiras estruturais que impedem o avanço profissional de grupos considerados não hegemônicos na sociedade.

4.4 O amanhã a “nós pertence”: quebrando as próprias barreiras

No bloco anterior, identificamos a importância de ações, iniciativas e programas de ações afirmativas para que os profissionais negros possuam mais acesso e oportunidades de crescimento profissional hierarquicamente, bem como consigam transpor as barreiras encontradas em suas trajetórias. Essas barreiras atuam de forma restritiva ou excludentes, logo, para passar por essas barreiras é necessária muita persistência (Carli; Eagly, 2016). Há um grande consenso por parte dos entrevistados: Os tetos e paredes invisíveis, na maioria dos casos, só podem ser derrubados de baixo para cima, pelas próprias pessoas negras, começando pela educação, conhecimento técnico e especializações. Não apenas a inserção no mercado de trabalho, mas as possibilidades de ascensão são desiguais para a população negra, pois, uma vez alcançadas as oportunidades e os acessos às universidades, agora as dificuldades estão associadas ao mercado de trabalho (IBGE, 2022).

O fato de eu entrar em uma oportunidade profissional ou numa oportunidade educacional através de programas de ação afirmativa, não garante que eu permaneça através dele, então realmente acredito que esses **programas eles vêm como uma criação de oportunidade** para que a gente alcance esses espaços para que estando lá, consiga demonstrar as capacidades ou desenvolver, né? [E2].

Dessa forma, as afirmações dos participantes estão em consonância com o que Gomes, Silva e Brito (2021) afirmam ao destacar que a educação, de forma isolada, não será a única política pública capaz de promover a inclusão e a igualdade de oportunidades, sendo necessárias outras ações de forma conjunta para reparação e promoção de diversidade, equidade e inclusão. As redes de apoio, inclusão, cooperação e networking também são fatores essenciais para a promoção de equidade étnico racial nas organizações (ABRH-RJ, s. d.).

Para que a pessoa preta pudesse ascender parece que a barra é mais alta, ela tem que ser sabe a mosca dourada da parada, **ela tem que ser um ponto fora da curva para poder ser enxergado. A pessoa preta, sobretudo periférica, não tem networking. Sabe e muitas vezes ela tem dificuldade de fazer networking também porque uma vida tão sozinha.** [E1]

Para Tanure (2021), a igualdade de oportunidades será alcançada mediante a adoção de políticas afirmativas e programas de formação profissional, por processos seletivos afirmativos, políticas de diversidade, equidade e inclusão, promoção de uma cultura de representatividade e educação sobre questões raciais nas organizações. Por isso, é fundamental a promoção e criação de programas de treinamentos, mentorias, a inserção de processos objetivos para promoção e aceleração de carreiras dos profissionais negros. Para que a estrutura se rompa em todos os níveis e posições hierárquicas (Tanure, 2021).

5 CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi identificar como os profissionais negros de RH, participantes do programa Crescer sem Barreiras da ABRH-RJ, percebem os desafios e barreiras presentes para a diversidade e equidade de raça nas organizações em

posições estratégicas e de liderança. A trajetória do profissional negro não é linear e, muitas vezes, os caminhos são sinuosos, árduo, solitário, exaustivo e sem um ponto de chegada. As práticas racistas e discriminatórias afetam diretamente a autoestima, a confiança e as motivações da população negra, limitando a capacidade de identificar oportunidades e traçar perspectivas de carreira (GONZALEZ, HASENBALG, 2022).

Os vieses, pré-julgamentos e estereótipos travestidos de preconceitos julgam a inteligência, competência, capacidade e qualificação dessas pessoas. Atributos físicos como cor da pele, estilo do cabelo, a forma de se vestir, posicionar, comunicar e o comportamento, muitas vezes inviabilizam a formação e a trajetória dos profissionais negros, pelo simples fato de existirem, condicionando-os a situações precárias ou excluindo-os do mercado de trabalho (AMIS, MAIR, MUNIR, 2020).

Esses preconceitos, vieses e barreiras “artificiais”, tangíveis ou intangíveis, constituem-se metaforicamente no que foi apresentado como o teto de vidro (*glass ceiling*) e labirinto de cristal. As barreiras do teto de vidro são identificadas quando observamos as dificuldades e os empecilhos que profissionais de grupos minorizados encontram para ascenderem e alcançarem os altos escalões hierárquicos e cargos de liderança estratégica nas organizações (STEIL, 1997). Já o labirinto de cristal é identificado pelas múltiplas barreiras que esses profissionais encontram, sendo, em alguns casos, antes mesmo de adentrarem ao mercado de trabalho, durante os processos seletivos ou até mesmo ao longo das suas jornadas, com a falta de reconhecimento salarial e promoções (CARLI, EAGLY, 2016).

Ao realizar a análise exploratória dos conteúdos das entrevistas, foi possível ouvir, acolher e identificar os desafios, as dores, angústias, as conquistas e a esperança que os profissionais entrevistados compartilharam. As dificuldades e as barreiras enfrentadas pela população negra começam na construção de referências profissionais. Enquanto construção de caráter, integridade, ética e senso de justiça, é irrefutável a importância dos valores transmitidos pelas figuras familiares, sejam elas pais, avós, tios e tias, ou qualquer membro familiar. Como menciona o ditado africano “*É preciso uma aldeia inteira para educar uma criança*”.

Os relatos apresentados evidenciam a necessidade constante de provar competências, enfrentar desconfiças e lidar muitas vezes com a síndrome do impostor, além de suportar o peso de expectativas e exigências desproporcionais. Nesse contexto, programas como o Crescer sem Barreiras se revelam transformadores ao promover a conscientização racial e estimular a autoconfiança, a autoestima e o protagonismo (ROSETTE *et al.*, 2016). Apesar dos avanços, a corrida pela legitimidade ainda exige estratégias para mitigar o impacto do racismo estrutural e buscar um equilíbrio saudável entre vida pessoal e profissional.

A superação dessas barreiras não é apenas uma questão individual, mas um passo coletivo para a construção de ambientes corporativos mais inclusivos e equitativos. Programas como o Crescer sem Barreiras demonstram que a intencionalidade e a estruturação de políticas específicas são fundamentais para romper barreiras estruturais e proporcionar inclusão efetiva.

O rompimento das barreiras depende do fortalecimento individual pela capacitação, aprimoramento acadêmico, a fluência em línguas estrangeiras e o networking são destacados pelos entrevistados como estratégias fundamentais para equilibrar as desvantagens histórica. No entanto, a transformação só será completa com políticas integradas que promovam inclusão, mentorias e uma cultura organizacional, com um suporte contínuo comprometido com a equidade e inclusão.

As limitações do presente estudo se referem à exploração de forma profunda sobre a interseccionalidade de raça e gênero. Sendo assim, sugere-se que estudos

futuros possam investigar como esses recortes impactam ainda mais de maneira desproporcional as barreiras enfrentadas pelas mulheres negras para alcançarem posições estratégicas e de alta liderança nas organizações brasileiras.

REFERÊNCIAS

- ABRH-RJ – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS, SECCIONAL RIO DE JANEIRO. **Site Oficial**, [s. d.]. Disponível em: <https://www.abrh-rj.org.br/>. Acesso em: 20 jul. 2024.
- ALMEIDA, S. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.
- AMIS, J. M.; MAIR, J.; MUNIR, K. The organizational reproduction of inequality. **Academy of Management Annals**, [s. l.], v. 14, n. 1, p. 195-230, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENTO, C. **O pacto da branquitude**. 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- BLANC, A. I. L.; DE SOUZA, E. G.; DA COSTA, E. C. Os desafios e dificuldades da liderança negra no mercado de trabalho. **Interface Tecnológica**, [s. l.], v. 20, n. 2, p. 278-290, 2023.
- BOHOSLAVSKY, R. **Orientação vocacional: a estratégia clínica**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.
- CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders. **Gender in Management: An International Journal**, v. 31, n. 8, p. 514-527, nov. 2016.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS – DIEESE. As dificuldades da população negra no mercado de trabalho. **Especial 20 de novembro – Dia da Consciência Negra**, São Paulo, 17 nov. 2023. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/conscienciaNegra2023.html>. Acesso em: 21 jan. 2025.
- GOMES, N. L.; SILVA, P. V. B. da; BRITO, J. E. de. Ações afirmativas de promoção da igualdade racial na educação: lutas, conquistas e desafios. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 42, e258226, 2021.
- GONZALEZ, L.; HASENBALG, C. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Zahar, 2022.
- HATTERY, A. J. Diversity, Equity, and Inclusion in Research Teams: The Good, The Bad, and The Ugly. **Race and Justice**, v. 12, n. 3, p. 505-530, 2022.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICAS – IBGE. **Estudos e Pesquisas: Informação Demográfica e Socioeconômica**, n. 48, 2022. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf. Acesso em: 21 jan. 2025.
- JACKSON, J. F. L.; O'CALLAGHAN, E. M. What do we know about glass ceiling effects? A taxonomy and critical review to inform higher education research. **Research in Higher Education**, v. 50, p. 460-482, 2009.
- PROGRAMA DAS NAÇÕES UNIDAS PARA O DESENVOLVIMENTO. **Relatório especial 2023 – 25 anos – desenvolvimento humano no Brasil: Construir caminhos, pactuando novos horizontes**. Brasília, DF: PNUD, 2024.

ROSETTE, A. S. *et al.* Race matters for women leaders: intersectional effects on agentic deficiencies and penalties. **The Leadership Quarterly**, [s. l.], v. 27, n. 3, mar. 2016.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica: compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 62-69, jul./set., 1997.

TANURE, R. G. A. Da necessidade da implementação de políticas públicas no combate ao racismo estrutural. **Boletim Científico ESMPU**, Brasília, v. 20, n. 57, dez. 2021.