

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MATHEUS DOS SANTOS SILVA**

**A INCLUSÃO E INTEGRAÇÃO DO NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO: UM  
PANORAMA SOBRE SUA CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO GAÚCHO**

**Porto Alegre**

**2023**

**MATHEUS DOS SANTOS SILVA**

**A INCLUSÃO E INTEGRAÇÃO DO NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO: UM  
PANORAMA SOBRE SUA CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO GAÚCHO**

Trabalho de Conclusão do Curso, apresentado na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para obtenção do Título de bacharelado no curso de Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr<sup>a</sup>. Julice Salvagni.

**Porto Alegre**

**2023**

**MATHEUS DOS SANTOS SILVA**

**A INCLUSÃO E INTEGRAÇÃO DO NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO: UM  
PANORAMA SOBRE SUA CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO GAÚCHO**

Trabalho de conclusão do curso, como requisito parcial para obtenção do título do bacharel em Administração de Empresas.

Conceito Final:  
Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA:

---

Examinadora – Prof. Dr<sup>a</sup>. Maria Tereza Flores Pereira - UFRGS

---

Examinadora – Prof. Dr<sup>a</sup>. Julice Salvagni - UFRGS

**Porto Alegre**

**2023**

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradecer à Deus, por todas as oportunidades concedidas em minha vida e por ter me fornecido saúde para conseguir correr atrás daquilo que acredito e quero para minha vida.

Posteriormente agradecer à minha falecida vó, Carmem Silveira dos Santos, que me concedeu toda a educação que tenho, me formando como cidadão. Sendo ela a primeira pessoa a descobrir minha entrada nessa universidade, certamente estará junto a mim em tantas outras conquistas.

Agradecer à minha família, por todo o apoio que me forneceram no decorrer da minha vida, de todas as conquistas que posso ter no andar da minha trajetória, a maior tem endereço.

Agradecer à minha amada que está junto a mim há dez anos, estar ao seu lado por todo esse tempo me possibilitou amadurecer e tomar decisões assertivas para minha vida.

Agradecer a essa faculdade, sem ela eu provavelmente não teria condições de estar me alavancando como profissional. Minha estruturação de carreira existe graças a UFRGS.

Agradecer à Dra. Julice Salvagni, por toda a dedicação e atenção dada por todo o decorrer do semestre, diante seu auxílio foi possível elaborar a pesquisa.

Por fim, agradecer à todas as pessoas maravilhosas que doaram uns minutos do seu dia para contribuir na construção dos dados analisados.

## RESUMO

Essa pesquisa tem como principal foco o conhecimento sobre o processo de desenvolvimento na carreira profissional do negro dentro do setor bancário gaúcho. Para construção do entendimento, foi abordado alguns pontos específicos, como identificar de que maneira a questão da identidade racial influencia no processo de integração, quais são as expectativas e barreiras presentes nesse mercado e como é a percepção pelos profissionais negros frente a evolução da diversidade ofertada pelas organizações. Para embasamento teórico, foi abordada a questão da identidade racial na linha da desigualdade, a compreensão dos programas de inclusão nas organizações e uma definição de carreira e setor bancário. Para alcançar os resultados, seguiu-se a estratégia de entrevistar individualmente sete profissionais negros ou pardos que trabalham no ramo bancário público ou privado, inserido no Rio Grande do Sul. Os resultados do estudo indicam que de maneira gradativa ocorre a inclusão do negro nesses espaços onde pouco possui sua representatividade. Uma parcela desse movimento parte do interesse da organização em promover a diversidade buscando uma ruptura do racismo institucional, na pesquisa existe contrapontos que abordam as críticas sobre a real intenção do gerenciamento dessas oportunidades direcionadas, que se não conduzidas da melhor forma, pode resultar em barreiras para a evolução profissional. Os dados também apontaram que ocorre de fato a integração do negro nesses ambientes, principalmente pelos colegas que em sua maioria o recebem e tratam com respeito, estando abertos a compreender e discutir diante pautas raciais. Não obstante, considera-se a presença do racismo implícito nesses lugares, onde o manifesto advém de comentários e brincadeiras que ocorrem por parte dos colegas ou clientes. Por fim, identificou-se como uma das barreiras o pensamento intrínseco que o próprio negro possui em relação ao seu lugar na sociedade, onde acredita-se que existem espaços que jamais serão seus, assim limitando as suas capacidades. Pensamento no qual é construindo na origem da sua criação somado a experiências desfavoráveis ao decorrer da sua jornada.

**Palavras-chave:** Profissional negro; Inclusão; Barreiras; Carreira.

## ABSTRACT

This research has as its main focus the knowledge about the development process in the professional career of black people within the banking sector in Rio Grande do Sul. To build understanding, some specific points were addressed, such as identifying how the issue of racial identity influences the integration process, what are the expectations and barriers present in this market and how black professionals perceive the evolution of the diversity offered by organizations. For theoretical basis, the issue of racial identity in line with inequality, the understanding of inclusion programs in organizations and a definition of career and the banking sector were addressed. In order to achieve the results, the strategy of individually interviewing seven black or brown professionals who work in the public or private banking sector, inserted in Rio Grande do Sul, was followed. where little has its representation. A portion of this movement stems from the organization's interest in promoting diversity, seeking a break from institutional racism. The data also showed that the integration of blacks in these environments actually occurs, mainly by colleagues who, for the most part, receive and treat them with respect, being open to understanding and discussing racial guidelines. Nevertheless, the presence of implicit racism is considered in these environments, where the manifesto comes from comments and jokes that occur on the part of colleagues or clients. Finally, one of the barriers was identified as the intrinsic thinking that black people themselves have in relation to their place in society, where it is believed that there are spaces that will never be theirs, thus limiting their capabilities. Thought in which it is building at the origin of its creation added to unfavorable experiences during the course of its journey.

**Keywords:** Black professional; Inclusion; Barriers; Career.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Perfil de amostra .....	29
------------------------------------	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO TEÓRICA .....</b>	<b>14</b>
2.1 IDENTIDADE RACIAL.....	14
2.1.1 DESIGUALDADE RACIAL .....	15
2.1.1.1 DESIGUALDADE RACIAL NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO ..	15
2.2 SETOR BANCÁRIO .....	16
2.2.1 DIVERSIDADE RACIAL NO SETOR BANCÁRIO.....	17
2.3 CARREIRA.....	18
2.3.1 DEFINIÇÃO DE CARREIRA .....	19
2.3.2 CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO .....	21
2.4 POLÍTICA DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES.....	22
2.4.1 PROGRAMAS DE INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES.....	23
2.4.1.1 CRÍTICAS A REAL INTENÇÃO DO GERENCIAMENTO DE INCLUSÃO DE DIVERSIDADES.....	25
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>26</b>
3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	26
3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS.....	27
<b>4 ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>28</b>
4.1 APRESENTAÇÕES DOS SUJEITOS DA PESQUISA.....	28
4.2 DESAFIOS E BARREIRAS PARA UM NEGRO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL.....	30
4.3 GESTÃO DE DIVERSIDADE E PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO .....	36
4.4 MESMAS OPORTUNIDADES E DIFERENTES PARTIDAS: DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA .....	41
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>54</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA .....</b>	<b>54</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Diversidade e inclusão são temas que vem ganhando bastante relevância nos últimos anos dentro da sociedade, refletindo esse cenário nas organizações e suas estratégias. Por ser um tema com bastante visibilidade, as organizações se movimentam para acrescentar o assunto em sua estratégia corporativa sabendo que o mesmo vem a trazer impactos positivos, através disso se promovem ações para ofertar a inclusão de grupos minoritários para contribuir em um quadro de funcionários com equidade, além daquilo que é exigido pelos normativos legais.

A carreira de um profissional negro é cheia de incertezas e desafios, no Brasil serão raros os casos de executivos negros, por motivos fáceis de compreender. O negro se encontrara nas camadas mais pobres da sociedade em abundância, com pouco acesso a estudo e coisas básicas se tornando totalmente inviável buscar qualificação e aperfeiçoamento profissional, coisa que nos dias de hoje se torna indispensável para ocupar cargos e prosperar dentro da organização. A ocupação de cargos de gerência dentro das organizações bancárias sempre será vinculada a exceção.

Como acontece nas mais diversas áreas, a principal barreira para a construção de uma carreira para esses profissionais é a falta de oportunidade, cenário no qual se encontra em desacordo se comparar ao número de vagas bancárias disponíveis no mercado. Por mais que o quadro de funcionários negros seja crescente, essas pessoas não conseguem chegar a cargos maiores, sendo um falso processo de diversidade que restringe as mesmas para cargos operacionais.

É notável que quando aqueles que são racialmente discriminados não estão junto aos índices de desocupados ou desempregados, a sua ocupação independente à atividade desempenhada estará diretamente conectada a uma maior concentração de funções com menor prestígio econômico e social. (PAIXÃO, 2003). Evidencia-se que a desigualdade do negro em sua trajetória no mercado de trabalho está correlacionada com uma estratégia de produção e subordinação do trabalho ao capital e extração de mais valia. (MARTINS, 2012).

O fato de ser negro já dificulta por si a construção de uma trajetória profissional, essa proporção de profissionais que vem almejando

oportunidades, por vezes é vista como uma mão de obra pouco competitiva. Esse mesmo trajeto dificulta-se também pelo fato da exclusão, não sendo possível encontrar colegas de posição no mesmo tom de pele, transforma a experiência ainda mais solitária.

O texto de Pedro Jaime Coelho Júnior (2021), no qual foi baseado pelo estudo realizado pela jornalista Valquíria Sganzerla “Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras”, fala sobre a discriminação racista e sexista onde as executivas negras buscavam se “blindar” para não ter que viver atitudes preconceituosas recorrentes nas suas experiências no mundo corporativo, evitando assim o conflito. Por estratégia, além de suas habilidades e competências, procuravam conquistar aliados (por vezes também preconceituosos) como trunfos para construção de uma carreira, sendo assim, os executivos negros traçavam, por consequência da discriminação, uma trajetória individual.

De acordo com a amostra de estudo de Gonçalves (2015) existe uma carência do tema “diversidade e inclusão” na cultura das empresas e o que de fato ocorre é uma maquiagem que “mascara” essa situação. Na investigação do seu estudo, notou-se um pequeno progresso quanto à ascensão profissional do negro nas organizações, dentro dessa mesma amostra foi constatada uma presença praticamente nula de negros em cargos de alto escalão.

De fato, existe uma “barreira” para ser possível quantificar esse cenário no setor bancário, pois ocorre a falta de informações e dados raciais. Portanto não é possível lidar com dados oficiais para dimensionar a situação, mas a leitura se faz pela observação de um mercado que é praticado hegemonicamente por pessoas de pele branca.

Um dos artigos analisados tenta encontrar algumas respostas para o preconceito dentro do setor bancário, nele é possível encontrar a justificação e negação do mesmo pelos entrevistados dentro das organizações. Em resumo entende-se que a abordagem e o ponto de vista imposto pela organização bancária é aceita sem questionamentos, a partir do momento que ocorre um discurso de inclusão (programa de diversidade) todo o contexto é relevado não sendo reconhecida nenhuma prática de preconceito, ou seja, é naturalizada a discriminação.

Todavia, o preconceito pode não ser reconhecido pelos membros das organizações. Isso ocorre porque, pela ausência de reflexão acerca das desigualdades sociais e históricas vivenciadas por grupos construídos

socialmente como minoritários, grande parte dos indivíduos busca construir estratégias de justificação e negação do preconceito, a fim de evitarem uma dissonância cognitiva ou um conflito interno entre o que se julgam ser e o discurso explicitado pela fala. Para solucionar tal conflito, indivíduos são motivados a construir formas de justificação que permitam lidar com o preconceito, a ponto de não serem censurados por si próprios ou pelos outros. A justificação do preconceito torna-se uma maneira de aliviar a tensão criada pela dualidade entre expressão e supressão do preconceito. (ALVES, 2004, p 20-29)

Existem diversos estudos que exploram o mercado de trabalho levando em consideração a raça, um deles, por exemplo, é um texto publicado por Andre Accarini na Central Unica dos Trabalhadores (CUT) trazendo o tema “Racismo estrutural segrega negros no mercado de trabalho”, o texto traz dados da Pesquisa Nacional Por Amostra de Domicílios (Pnad), do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

Os dados são baseados em 2019 e conseguem relatar bem a diferença salarial entre as raças, sendo em média os negros recebendo 45% a menos que os brancos. Se olharmos para o cenário feminino essa mesma diferença chega a 70%, não importando o grau de escolaridade. Ainda em relação a Pnad do ano de 2012 mostra a presença de negros nos bancos públicos (21,5%) e privados (16,5%), no primeiro mostra-se maior se olharmos para a inclusão dos profissionais negros nos concursos sendo realizada uma parte através do sistema de cotas

Portanto, seguindo esse contexto, o presente trabalho possui como objetivo a compreensão da configuração do processo de desenvolvimento de profissionais negros dentro do sistema bancário brasileiro, à luz do fomento do respeito à diferença levando em consideração fatores como inclusão, integração e dificuldades à ascensão a cargos de liderança. O trabalho terá como base a análise de alguns estudos que existem sobre o tema e pesquisa de campo dentro da instituição financeira privada onde trabalho que se dará através de entrevista semiestruturadas buscando compensar a falta de informações concretas disponíveis diante o tema.

Tendo essa parcela de mão de obra tão desvalorizada, neste trabalho buscará responder: “Como ocorre o processo de desenvolvimento na carreira profissional do negro no setor bancário gaúcho?”

O trabalho irá se propor a compreender a construção da carreira de um negro dentro do sistema bancário gaúcho, para isso se entendera todo o processo que ocorre a partir do momento em que a organização considera a diversidade racial dentro de sua estrutura, com foco na integração e desafios presentes na ascensão profissional dentro dela. Parte da análise buscará resposta de testemunhos negros atuantes no setor bancário propostos a compartilhar suas experiências de acordo com sua trajetória.

Tendo o peso do racismo estrutural decaindo sobre a sociedade, no setor bancário não poderia ser diferente, existem mínimas oportunidades e estagnação de cargo, sendo assim, é importante analisar de que modo estão sendo ofertadas estas oportunidades e se depois de concedidas elas possibilitam ascensão na carreira.

A importância do estudo passa a demonstrar essa falha e alertar a sociedade diante a um assunto tratado de maneira secundária e através das informações obtidas visa-se explicar o quanto essas instituições de trabalho são excludentes e discriminatórias, dando ilusão a uma falsa democracia racial, sendo que as oportunidades não são as mesmas seguindo o eixo racial, essa estrutura limita e desvaloriza a população negra diante o ensejo de ascensão social.

A classe dos bancários tem grande engajamento junto aos sindicatos brasileiros, que em sinergia se movimentam na luta em busca de igualdade nas oportunidades. Para os dirigentes sindicais essa desigualdade se acentua diretamente em mulheres e negros, sendo a categoria feminina crescente, mas fraca em presença nos níveis hierárquicos e a dos negros sendo nítida sua pequena participação no quadro funcional. (CAMARGOS; REGINA, 2015).

O pesquisador demonstra identificação com o contexto do tema, além de despertar a curiosidade por não encontrar estudos nessa linha. Essa iniciativa passa pelo desejo de pertencimento e igualdade, mesmo sabendo que as oportunidades não surgem através das mesmas condições de competição. Portanto sendo presenciada essa dificuldade para inclinação da carreira neste ambiente polarizado por pessoas de pele clara, se investigara os fatores que limitam essa trajetória com o intuito de analisar medidas para reduzir essa desigualdade e retirar essas pessoas da invisibilidade profissional.

O estudo potencialmente produzira insumo para identificar o quanto esse ativo é valorizado pelas organizações, pois quando bem direcionado agrega valor e

possibilita desenvolvimento empresarial desmitificando questões negativas diante a raça. Sendo assim é necessário explicar o cenário visando acelerar esse processo não apenas da inclusão, mas também expandir-se para possibilidade de crescimento para que de fato exista um combate ao racismo estrutural.

Os objetivos de uma pesquisa fundamentam o trabalho justificando o seu desenvolvimento, ou seja, são metas que guiam a formulação da pesquisa.

### **Objetivo geral:**

- Pesquisar e conhecer sobre o processo de desenvolvimento na carreira do profissional negro dentro do setor bancário gaúcho.

### **Objetivos específicos:**

- Identificar como a identidade racial influencia no processo de integração do profissional negro com os demais colegas;
- Identificar as barreiras e expectativas presentes na carreira do profissional negro no mercado de trabalho;
- Compreender o que se entende como ponto focal na discriminação dentro de uma organização;
- Descrever a percepção do profissional negro sobre a diversidade racial presente no setor bancário gaúcho;

## 2 REVISÃO TEÓRICA

Nesta fundamentação teórica será apresentado um breve relato sobre as principais ideias que cercam e fundamentam esse presente trabalho, começaremos com o tópico sobre o cidadão negro e sua relação com o mercado de trabalho mostrado sobre o aspecto de desigualdade de acordo com a sua identidade racial. A seguir será discorrido sobre o campo que será realizado a pesquisa, o setor bancário, e o foco do tema que é a diversidade racial no setor bancário.

Dando continuidade ocorrerá a abordagem do conceito de carreira e suas mais diversas definições que se modificam com o avanço da sociedade. Na sequência, dentro da nossa estrutura será levantado sobre as políticas de diversidades nas organizações.

### 2.1 IDENTIDADE RACIAL

Torna-se complicado assumir uma identidade racial na nossa sociedade, principalmente se for negra, já que a nossa população, por muitas vezes, não considera o negro como algo admirável e muito menos como um referencial positivo (NASCIMENTO, 2005).

A identidade racial será entendida como o autoconhecimento do indivíduo que irá derivar de acordo com seu conhecimento de sua presença a uma categoria racial, agregando valor emocional associado ao seu grupo (TAJFEL, 1978). Sua construção se dá no envolvimento de outros níveis como o sócio-político e histórico em cada sociedade. Ela é vista de forma ampla e invocada quando “Um determinado grupo busca uma visibilidade social face ao apagamento a que foi historicamente praticado” (NOVAES; GOMES, 2005).

A noção de identidade passa pela compreensão das interações e relações entre os grupos (MURREL, 1998). Sendo construída por aspectos internos e externos, ocorrendo autodefinição e a identidade atribuída (GOMES, 2005).

Os indivíduos apresentam uma variação de identidade de acordo ao grupo que estão inseridos. Uma maneira na qual eles conseguem perceber a diferença diante sua identidade é quando tratamos de grupos raciais (TAJFEL, 1978). Logo cedo à pessoa é capaz de se definir pertencente a grupos raciais e demonstra-se ativo no aprendizado e compreensão diante desta inserção (TAJFEL, 1981).

O conceito de raça não é de caráter biológico e sim um termo carregado de

ideologia, pois assim como todas as ideologias ela esconde uma coisa não declarada: a relação entre poder e dominação. Portanto trata-se de um termo carregado por uma construção social baseado nas diferenças sociais e culturais de um histórico cruel existente (MUNANGA, 2003).

### 2.1.1 DESIGUALDADE RACIAL

Após a promulgação da Lei Áurea, não se obteve mecanismo de inclusão e de proteção ao negro, assumindo assim um papel insignificante na sociedade, sendo o mesmo excluindo das formas de convivência e com nenhuma perspectiva, passa, portanto, a assumir diversas formas de trabalho precárias, gerando consequentemente condições de pobreza (THEODORO, 2008).

A desigualdade racial possui traços da colonização. A população negra convive com o racismo, com a violência e o preconceito enraizados na sociedade, obtendo a exclusão de acesso a bens materiais e sociais (CÂMARA, 205).

Temos a cor como um fator determinante para o surgimento da desigualdade e discriminação, ao considerar um indivíduo diferente, ele se tornará alvo social de desrespeito para os demais sujeitos, por não estar incluso a um padrão pré-estabelecido pela sociedade (GUIMARAES, 2002). Sendo assim, teremos a maior parte da sociedade sendo vista de maneira mais aguçada em todos os ambientes que frequentar e sendo alvo de discriminação.

Potencializa-se a diferença quando claramente temos a definição de raça de cada sujeito, e a partir disso construindo o racismo, hierarquizando cada indivíduo conforme sua cultura, classe e gênero (Kaercher, 2005).

#### 2.1.1.1 DESIGUALDADE RACIAL NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

Tendo a abolição da escravidão, na segunda metade do século XIX, o escravo foi substituído pela mão de obra imigrante que vieram para o Brasil (LARA,1998). Essa alteração de mão de obra tira dos negros a possibilidade de inserção e integração na sociedade, visto que sobrou poucas opções de ocupação, moradia e educação (SCOPINHO; SANTOS, 2011). Nesse contexto se expande a entrada de imigrantes no Brasil, e se explana a ideia preconceituosa de que os negros teriam menos capacidade de que os brancos para trabalhar (THEODORO, 2008).

Em 1925 foi constatado que os salários dos profissionais brancos eram

maiores que em comparação ao dos negros que inclusive apresentavam níveis maiores de alfabetização frente aos imigrantes (MELO, 2003).

O mercado de trabalho brasileiro está marcado por persistentes desigualdades raciais, discriminação relacionada à exclusão social historicamente originada que mantém e reproduz a pobreza por boa parte dessa população. No Brasil essa discriminação se expressa claramente em indicadores do mercado de trabalho.

As taxas de desemprego dos profissionais negros são superior se comparar aos profissionais brancos, o que contribui para uma precarização na contatação de mulheres negras que recebem um salário inferior ao homem negro que consequentemente recebe menos que o homem branco (OLIVEIRA, 2013).

Nitidamente essa assimetria deriva de uma diferença de qualificação escolar, que por mais que a raça apresenta uma capacidade explicativa é na lacuna de “qualificação” que se enquadra a diferença de remuneração (GUIMARÃES, 2004).

Pode-se dizer, portanto que enquanto nos tempos passados os negros tinham suas forças amarradas por correntes, nos tempos atuais tem seu esforço amarrado por uma herança histórica, vivendo em um sistema não meritocrático e sem igualdade de oportunidades para todos.

## 2.2 SETOR BANCÁRIO

Segundo o texto de Guilherme Almeida (2020) que fala sobre as instituições do setor bancário, traz que ela possui sua estrutura composta por entidades que executam operações monetárias, como o depósito em conta corrente. Essas organizações são autorizadas a criar a moeda escritural que é convertida em aplicações (empréstimo, financiamento, entre outras). O setor bancário influencia no desenvolvimento econômico a partir da intermediação financeira e o fornecimento de liquidez através do crédito (Ribeiro, 2004).

Sua composição conta com algumas instituições que se decidem da seguinte forma: comercial, cooperativo, investimento, digital, central e mundial.

Em resumo, se trata de um componente fundamental do sistema financeiro de um país, fornecendo serviços financeiros essenciais para indivíduos, empresas e economia como um todo.

O plano real marca o início de grandes mudanças no cenário financeiro

brasileiro, após o fim da alta inflação (Rocha, 2001). Passa então a economia brasileira a se reestruturar, onde o governo tem importante papel através do incremento de programas que visam estimular a economia e o mercado. Uma das decisões do governo foi à privatização de algumas instituições públicas almejando desenvolver a concorrência.

Esse setor começa a tomar robustez, onde o maior é aquele que detém mais poder através de grandes receitas e fusões. O cenário econômico começa a alterar drasticamente, o governo busca constantemente uma estabilidade econômica visando igualar-se a países desenvolvidos. Na década de 1990 os bancos internacionais começam a adentrar ao mercado brasileiro abrindo uma forte concorrência as instituições nacionais. (Camargo,2009)

Para acompanhar tal ritmo de desenvolvimento, todas as instituições bancárias investem de maneira agressiva em tecnologia, aprimorando assim o atendimento ao cliente. Segundo Costa (2017), vivenciamos uma transformação no setor financeiro em um cenário de corrida digital. A progressiva competitividade carece de diversidade e inovação frente aos canais de atendimento.

Se tratando de um mercado com tantos players, fica difícil se diversificar ou até mesmo realizar alguma precificação distinta dos demais participantes do mercado. Entra, portanto um elemento importantíssimo para diversificar-se dentro do setor ao ponto de se legitimar frente ao seu consumidor, o marketing.

Ao passar dos anos, as estratégias das instituições bancárias em relação ao posicionamento de mercado mudaram, e a concepção de que atrair clientes era uma tarefa mais simplificada do que reter também foi modificada (KOTLER, 1994). Seguindo ainda o estudo de Koetler (1994), os bancos compreenderam que o desenvolvimento de programas que visavam agradar os clientes, tornando aspectos diferencia em básicos são eficientes, entendendo que o marketing se foca nas pessoas.

### 2.2.1 DIVERSIDADE RACIAL NO SETOR BANCÁRIO

Se trata de um tema pouco abordado devido à dificuldade de acesso às informações e disparidade no foco. Mas fica nítido que a necessidade de aprofundamento desse tema desmistifica a ideia de que ocorre uma democracia racial no nosso país e passa a reforçar que a inclusão e valorização dessa força de

trabalho é algo lúcido.

O setor bancário apresenta uma conduta de invisibilizar a mão de obra negra, pois sua inclusão ainda é irrelevante e restrita à cargos de início de carreira, limitando assim suas oportunidades de ascensão. Existem ainda a ideia por parte de muitos recrutadores de que o estereótipo negro não é “vendável”, por isso a importância de constantes lutas para a integração.

Uma pesquisa que ocorreu junto aos três maiores bancos privado do País, sendo, Itaú, Bradesco e Santander, questionados sobre o quadro atual de funcionários negros, apenas o Bradesco se pronunciou, sendo seu quadro é composto por 27% de funcionários negros e nos cargos de liderança o percentual sendo de 22% (OLIVEIRA ISAAC, 2021).

Segundo algumas informações<sup>1</sup> de sustentabilidade divulgadas pelo Santander que mostram números que colaboram com a discrepância no plano de carreira em comparação racial, nos cargos de diretoria apenas 3,6% são negros, já em cargos operacionais estão presentes em 36,2% do total de trabalhadores desta posição, sendo assim é demonstrado uma falta de afirmatividade diante a pauta racial com esse avanço paralisante.

Por mais que no Brasil seja valorizada a origem diversificada, incluindo as raízes que estão presentes na música, alimentação e na religião, todo o acesso a oportunidades de estudo e à posições de prestígio no mercado de trabalho são limitadas (FLEURY, 2000).

## 2.3 CARREIRA

Vivemos em um contexto no qual a tecnologia transforma constantemente a percepção que possuímos sobre mercado de trabalho e construção de carreira, cada vez mais novas habilidades são requisitadas pelos recrutadores e aquilo que se entendia como conhecimento básico se torna obsoleto.

Ao passar dos anos ocorre à transação das “carreiras lineares”, que tem como características serem restritivas e rígidas para “carreiras multidirecionais” as tornando mais flexíveis, obtendo-se a leitura que no futuro caberá mais variedades e direcionamentos (BARUCH, 2004). A nova carreira é denominada “proteana” (HALL, 1986), ou seja, uma carreira que muda seu direcionamento de acordo com sua

---

<sup>1</sup> Informações: referência utilizada do site do “Sindicato dos bancários conquista e região”.  
Link: <https://bancarios.com.br/s/diferenca-salarial-entre-brancos-e-negros-chega-a-59-nos-bancos/>.

vontade, tendo o profissional a capacidade de gerenciar seu rumo levando em consideração suas necessidades. As decisões profissionais do indivíduo passam a ser influenciados por elementos diversos tais como família, condições socioeconômicas e experiências (SULLIVAN; BARUCH, 2009).

As pessoas sentem necessidade de estarem em várias frentes de trabalho nesse cenário competitivo, com um perfil de construtor de carreira proteana, os profissionais detêm autonomia e maior desejo de equilibrar sua vida pessoal com a profissional (KILIMNIK; SANT'ANNA, 2006). Sendo assim, temos todas essas mudanças relacionadas com um processo denominado “expansão de identidade”, onde é atribuído sentido a todas experiências profissionais em busca de autorrealização (HALL, 2006).

### 2.3.1 DEFINIÇÃO DE CARREIRA

De fato, não existe uma única definição para este conceito, se encontra muitos estudos que se adequam a tantas alterações que obtivemos na sociedade e na economia.

O conceito e definição de carreira surgem a partir da sociedade capitalista industrial, no século XIX, sendo definida como o “(ofício, de uma profissão)” (CHANLAT, 1995). Possuindo um objetivo definido profissionalmente, todo o trajeto percorrido pelo indivíduo para alcançá-lo é relacionado a este conceito. (DUTRA, 1996).

Diversos são os pontos de vistas sobre o assunto, independente da perspectiva e abrangência é assunto que permite uma pluralidade de interpretações, Conforme Hall (2002), Veloso e Dutra (2010, p. 5), atribuem à carreira de maneira objetiva e subjetiva:

1. **Carreira como avanço** – é uma visão na qual atribui a ascensão da carreira ocorrendo através de uma mobilidade que ocorre dentro da estrutura da organização, sendo por meio de movimentos verticais.
2. **Carreira como profissão** – esta visão parte a partir da ocupação do indivíduo, algumas podem ser deslumbradas como carreira e outras não. Apenas algumas profissões nas quais agregam status em movimento progressivo podem ser consideradas como carreira.
3. **Carreira como sequência de trabalhos durante a vida** – nesta atribuição

independe do nível hierárquico ou trabalho praticado, portanto, todo o histórico profissional do indivíduo pode ser considerado como carreira.

4. **Carreira como sequência de experiência relativa às funções ao longo da vida** – aqui dependeria de qual sentido foi atribuído para o histórico profissional do indivíduo, a carreira passa a representar a sequência de experiências constituídas através de suas profissões.

Além das atribuições já apresentadas, existem outras perspectivas interessantes para conhecimento, Chanlat (1995) aborda o mesmo tema e traz quatro classificações para este conceito:

1. **Carreira do tipo burocrática** – se refere a uma estrutura burocrática dentro das organizações, sendo uma divisão elaborada e estabelecida de maneira rígida. Tal organização oferece a oportunidade de crescimento, limitada a presença de uma pirâmide na organização, ocorrendo um avanço hierárquico que em resposta se transforma em mais responsabilidades e vantagens.
2. **Carreira do tipo profissional** – tem como base o saber, da especialização, da profissão e da reputação. Quanto maior seu conhecimento e experiência maior podem ser dados o seu avanço, uma vez que está ligada a reputação do seu saber. Uma carreira que fornece autonomia e individualidade ao indivíduo, o recurso chave é a especialização reconhecida, o profissional passa a obter lealdade junto a sua profissão não sendo necessário obter maior vínculo com a organização. O desenvolvimento não se dá a partir de cargos e salários, massim pela natureza da própria profissão.
3. **Carreira do tipo empreendedor** – ligas às atividades individuais e independentes realizadas por uma pessoa diante sua empresa individual. É atribuído a ideologia de sucesso a este profissional, tendo seu elemento central a criação de valores econômicos, produtos e serviços. Questões como desemprego, concorrência, entre outros, levam as empresas, governo e sociedade a valorização desta carreira, que possui como atributos a inovação, criatividade e gosto pelo risco. Risco no qual se torna mais relevante em relação a outros tipos de carreira, alavancado as recompensas materiais em caso de sucesso.

4. **Carreira do tipo sociopolítico** – baseia-se na habilidade social e na capacidade de relação do indivíduo. O capital chave é o de conhecimentos de relações e de pertencimento a determinado nível social bem estruturado, como a relação de parentesco. Diante o nível de relações se constitui a carreira e as promoções obtida.

Portanto, as carreiras tendem a se tornar custos estágios análise experimentação, vividos nas mais diversas organizações, estando o profissional sempre disposto e preparado para reiniciar sua trajetória (MARTINS, 2001). Vale compreender melhor a evolução da carreira, através do seu progresso.

### 2.3.2 CARREIRA NO SETOR BANCÁRIO

A carreira bancária oferece muitos direcionamentos, sendo possível atuar na área administrativa ou na comercial, ambas oportunizam bons atrativos e impulsionadores na carreira. O perfil de trabalhador é distinto para essas duas áreas apontadas, a comercial que geralmente é vinculada as agências bancárias, requer um perfil mais comunicativo visando o relacionamento junto ao cliente/associado.

A qualificação do funcionário ultrapassa aspectos técnicos, sendo também relevante a questão comportamental, portanto além de obter boa qualificação buscase um bom comunicador que apresenta disposição para poder realizar a venda de produtos de maneira a responder a demanda do comprador e mantenha equilíbrio para adapta-se em um ritmo de trabalho sobre pressão (NOGUEIRA, 2013).

É possível seguir esta carreira profissional em instituições financeiras públicas e privadas, elas oferecem diferentes pisos salariais e acesso à benefícios, o ente público só será de possível acesso através de prova realizada por meio de um concurso aberto ao público, já para instituições privadas ocorre o recrutamento para adentrar na organização.

Podem ser discutidos diversos pontos positivos e negativos em relação à escolha dessa profissão, pontos como remuneração e oferta de benefícios acima dos praticados no mercado de trabalho para a área administrativa e comercial, são aspectos relevantes para considerar. Para aqueles que planejam traçar um plano de carreira dentro dessas instituições, requer do mesmo um preparo para aprimoramento intelectual constante, ou seja, para acesso a cargos relevantes é cobrado certificações e constantes atualizações na qualificação. Os incentivos presentes dentro da carreira são atrativos consideráveis, dentro da meta do

funcionário está atrelada uma remuneração variável que busca incentivá-lo para realização de entregas com pontualidade e eficiência.

Como ponto negativo, são trazidos aspectos que desgastam a saúde mental do funcionário que busca entregar em alta performance constantemente com a intenção de cada vez mais auferir maiores ganhos e conseqüentemente alcançar cargos. Para aqueles que estão dispostos a enfrentar o desafio a carreira bancária oferece uma ampla gama de oportunidades para o crescimento profissional, desde posições de atendimento ao cliente até cargas de gestão e liderança, permitindo desenvolvimento para explorar o potencial.

## 2.4 POLÍTICA DE DIVERSIDADE NAS ORGANIZAÇÕES

O Brasil é um país no qual apresenta uma significativa miscigenação de raças, além de muita desigualdade racial e uma constante relevância de pessoas que possuem alguma deficiência, sendo assim, o tema diversidade segue obtendo sua relevada importância para que possamos integrar uma sociedade que avance livre de preconceitos.

Dentro do Brasil esse tema se fortalece a partir das discriminações que esses grupos denominados como “minorias” possuem um histórico de marginalização e privatização de seus direitos básicos de cidadão. Há diversos aspectos que enquadram determinado grupo como “minorias”, considerando-se diversidades como: sexo, idade, origem, raça, opção sexual, entre outros. (FLEURY, 2000)

A diversidade é algo que inclui todos, algo que possui uma ampla abrangência e não se deve se limitar a aspectos como raça e gênero. (THOMAS, 1991). Sendo então um tema que pode ser abordado pelas suas diversas perspectivas.

A questão da diversidade nas organizações é algo que emerge cada vez mais como um importante tópico a ser debatido, visando mitigar o preconceito e integrar além daquilo que é obrigatório por lei. Portanto torna-se uma necessidade da organização adaptar-se as novas realidades e exigências do mercado, contando com uma gestão de diversidade capaz de acompanhar os avanços do contexto organizacional.

Esse acontecimento passa a ocorrer em países como Estados Unidos e Canadá, desde a década de 1960 como resposta a discriminação racial, onde a questão de diversidade cultural nas organizações surge como um tópico importante,

sendo assim foram constituídas leis (FLEURY, 200). No decorrer de 1980, começaram a surgir alguns estudos relacionados ao tema de diversidade nas organizações, que vinha a questionar sobre qual maneira todas as individualidades poderiam conviver e agregar juntas numa mesma instituição (IRIGARAY; VERGARA, 2011). Apenas nos anos de 1990, foi o momento em que os governantes brasileiros reconhecem a discriminação dos negros o mercado de trabalho como um problema da sociedade, a partir dos movimentos sociais pelas políticas de ações afirmativas (SOARES, 200).

O processo de adaptação em relação à diversidade tem em si como objetivo obter essas mão-de-obra diversa e com isso estar no mercado de maneira competitiva, demonstrando pleno desenvolvimento e reconstrução de sua estrutura com ajustes se adequado ao mercado de trabalho (CARVALHO, 2012). Nesse contexto expandem-se entre as diversas organizações as políticas de diversidade, que abrangem um público-alvo e instigam o cumprimento de metas em relação a essas contratações, fundamentais não apenas às questões éticas mas também de cunho econômico.

#### 2.4.1 PROGRAMAS DE INCLUSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Diversos fatores são levados em consideração no momento de implementação ou não de um processo de inclusão das minorias dentro da organização, sendo um deles pautados na disposição para a implementação de mudanças de procedimentos administrativos e culturais, pois é algo que demanda tempo e recursos. (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004) A implementação das práticas de gestão de diversidade discorre sobre diversas mudanças que vão além das administrativas, ressaltando as mudanças culturais e cognitivas (GILBERT, STEAD e IVANCECHI, 1999).

O momento de contratação é um processo em que se buscam encontrar profissionais qualificados e disponíveis no mercado, e isso é um processo estabelecido com clareza, se compararmos esse público com o minoritário, o mesmo terá vantagem, tendo em vista que o grupo desfavorecido historicamente não possui as mesmas oportunidades visando sua qualificação e preparação para o mercado de trabalho, sendo assim, um processo pré-determinado para a exclusão das minorias no recrutamento.(ALVES; GALEÃO-SILVA, 2004). A sociedade na qual estamos

inseridos está estruturada de tal maneira na qual as pessoas recebem as oportunidades distintas, tendo como identificação de sucesso os fatores ligados a uma boa origem econômica (FLEURY, 2000).

Ainda tão importante quanto a inclusão, é necessário que o ambiente da instituição ofereça a possibilidade de integração daquele novo profissional que está sendo incluído. No seu estudo, Carvalho (2000) comenta que para evitar desconforto é de extrema importância ocorrer a consciência da diversidade cultural para todos aqueles que estão presentes na organização. Isso possibilita respeito às diferenças contribuindo para o desenvolvimento dela.

Os programas de inclusão, visam uma tentativa de implementar na organização a promoção de um ambiente inclusivo para temas relacionados a diversidade. A questão de lidar com o que se considera diferente impacta tanto as pessoas como o contexto de inserção, por isso é de suma importância à efetividade em torno da interação entre os membros da organização e às práticas adotadas.

Ocorreu em meados dos anos 2000 reivindicação por parte de movimentos negros para que empresas privadas se comprometessem com promoção efetivas visando igualdade social nas organizações, sendo assim promovida a questão social denominada “gestão de diversidade”. A partir disso algumas organizações bancárias passaram a promover programas de inclusão visando à pauta racial, surgiu o trainee afrodescendente, com o objetivo de incluir negros no seu quadro pessoal (JAIME, 2006).

Programas como este serão considerados como medidas da administração que garante que os atributos pessoais sejam levados em consideração como recursos para melhorar o desempenho da organização (THOMAS, 1990). A adoção dessas práticas administrativas resulta primeiramente numa aceitação de valores éticos e depois se dissolve em busca de benefícios econômicos, se desvinculado de qualquer sentido de boas práticas políticas. Esse último ponto nos leva ao outro desdobramento do assunto tratado, uma crítica ao gerenciamento às diversidades direcionada a uma criação de vantagem competitiva, que visa o desempenho da organização.

#### 2.4.1.1 CRÍTICAS A REAL INTENÇÃO DO GERENCIAMENTO DE INCLUSÃO DE DIVERSIDADES

O tópico presente surge para questionar os programas presentes de inclusão das diversidades nas organizações, assim analisando a efetividade desta implementação.

De forma geral, parte do interesse das organizações propagar uma visão de organização atualizada através dos seus discursos, ainda mais tratando de aspectos relacionados à diversidade, sendo um assunto formidável à visão da sociedade atual, através disso busca sua legitimidade. Essa atitude é discutida por diversos autores que alegam que as organizações adotam algumas práticas apenas para contar com a adoção do público em busca de sua sustentação.

Colocando em foco a diversidade, esses discursos podem obter mais de um sentido, de fato ocorre à busca da legitimidade social ao investir nestas práticas e ao mesmo tempo as organizações se destacam e são percebidas sendo detentoras de ações responsáveis em comparação as que não possuem essa mesma postura (WAILES; MICHELSON, 2008). Entretanto a efetividade não está no discurso e sim no desdobramento dele, contando com sua intensidade de acordo com as práticas de igualdade de oportunidades entre os indivíduos.

A estruturação de políticas em acordo a esse tema, geralmente são bem-sucedidas para aqueles que não afetados de maneira direta. Neste caso há enraizamento de preconceito na sociedade e isso transcende o âmbito organizacional, por mais que ocorram políticas formais, as mesmas não se aplicam e nem se vivencia no dia a dia. Alguns estudos buscam evidenciar o quanto as políticas da empresa respondem as pressões institucionais e políticas mais do que em relação as pressões sociais (LOUNSBURY; CRUMLEY, 2007).

No Brasil, algo que dificulta muito o emprego da gestão de diversidade no quesito racial, é a complexidade de acordo com o entendimento histórico de um grupo discriminado a partir do momento em que parte da sociedade acredita em um mito que considera uma democracia racial presente.

Portanto com tantas dificuldades, os discursos são vinculados a resultados econômicos e com o passar do tempo se desmente o real interesse genuíno social pelas diferenças, sendo o processo mais formalizado e estruturado e menos efetivo e suficiente.

### 3 PROCEDIMENTOS METEDOLÓGICOS

No capítulo presente serão abordados os procedimentos metodológicos utilizados na construção do estudo visando que os objetivos anteriormente supostos sejam alcançados de maneira satisfatória. Posteriormente será explanada a maneira na qual os dados serão organizados e analisados de modo a se extrair as informações necessárias.

#### 3.1 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Com o objetivo de atingir as metas estipuladas para este estudo, irá ser adotada uma orientação qualitativa de maneira descritiva e exploratória, por meio de entrevistas focalizadas e semiestruturadas, desta forma entende-se que é possível obter as informações de acordo com o que se classifica como interessante para construção do trabalho e abrange as percepções e dificuldades dentro da carreira através de uma abordagem mais profunda e flexível.

A pesquisa qualitativa é uma investigação que tem como prioridade criar sua estrutura através de experiências, perspectivas e comportamentos das pessoas dentro de determinado contexto em que vivem (CRESWELL, 2013). Sendo a mesma vista como um caleidoscópio, onde permiti o indivíduo olhar para a mesma coisa que todos os outros olham, mas de maneira diferente e única (PATTON, 2002).

O ponto de partida se dá origem através de uma pesquisa bibliográfica acerca do tema, onde se encontra a problemática mediante dados informativos estatísticos do histórico do assunto dentro do Brasil, partindo para uma análise estruturada e individual para obter-se fundamentação teórica para desenvolvimento de conclusões.

O público-alvo para compor a amostra de pesquisa será composto por profissionais negros ou pardos atuantes no mercado bancário dentro do estado do Rio Grande do Sul. Visando abordar uma maior diversidade de organizações eles não serão constituídos apenas pelos meus contatos pessoais, mas também serão encontrados através de pesquisa em redes sociais de cunho profissional visando um alcance amplo para captar as informações dos diversos públicos.

Alguns são os critérios que necessitam serem respeitados para se fazer parte do corpo da amostra de pesquisa, o primeiro deles passa pela identificação do prestador de informações com a raça negra ou parda, tendo em vista que o foco é o

entendimento referente à inclusão e carreira deste determinado público. Outro ponto determinante é sobre a profissão do entrevistado, que necessariamente tem que ser referente ao ramo bancário e atuante no estado do Rio Grande do Sul. Não irá haver restrição quando distinção entre poder público e privado e menos ainda em relação aos modelos existentes de bancos junto ao mercado financeiro

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Uma pesquisa exploratória tem como objetivo explorar e examinar determinado problema ou situação visando obter mais conhecimento acerca do assunto. É um tipo de concepção de pesquisa que possui como principal direcionamento o auxílio a compreensão a uma situação problemática encontrada pelo pesquisador (MALHOTRA, 2012).

Conforme trazido anteriormente a captação de dados ocorre através de entrevistas individuais, que serão estruturados visando atingir os objetivos propostos. Todas as informações serão originadas através do roteiro de entrevista visando obter-se uma comunicação mais ampla na obtenção de respostas. O roteiro se origina a partir da literatura do estudo e seus objetivos propostos.

Para entrevistas o encontro com o público será através de plataforma de vídeo conferência sendo solicitado o consentimento para gravação.

O roteiro é organizado de maneira gradual para o entrevistado, partindo de perguntas simples que requerem responder objetivas e curtas com o objetivo de conhecer o indivíduo, indo para perguntas mais estruturadas que necessitam de respostas mais complexas e longas visando conhecer sua trajetória e barreiras. Mantendo-se um padrão na estruturação do roteiro se obtém respostas organizadas entre as entrevistas.

Para obtenção de uma análise transparente e refinada, todas as informações obtidas serão organizadas por categorias através de temas relacionados aos vistos na revisão teórica visando obter uma ordenação nos dados, possuindo essa divisão em grupos facilita para uma análise eficiente.

A análise ocorre através da semelhança encontrada nas respostas e diante lacunas identificadas nas declarações. A problemática decorrente das percepções encontradas será comparada com os objetivos gerais e específicos presentes no trabalho.

A estruturação para análise de dados pretendida para o desenvolvimento do trabalho está de acordo com etapas inerentes a análise de conteúdo desenvolvidas por Bardin (2006), que estrutura e organiza as etapas da seguinte forma: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Conforme ele destaca, desta forma é possível obter uma dimensão junto à categorização que possibilitam reflexões e interpretações.

#### **4 ANÁLISE DE DADOS**

Inicialmente, com a finalidade de alcançar os objetivos proposto na presente pesquisa, foi realizada uma análise dos dados dos entrevistados selecionados. Sendo assim, ocorreram sete entrevistas com profissionais negros/pardos inclusos no setor bancário gaúcho, onde eles se propuseram a responder um questionário de 40-50 minutos compartilhando experiências relacionadas ao viés de raça dentro de sua carreira.

O acesso aos entrevistados se deu através de convivência e indicação, partindo disso ocorreu o contato individual para aplicação do roteiro de entrevista (APÊNDICE A) dentro do período de junho e julho de 2023.

O roteiro de entrevista foi estruturado de maneira a contemplar três pontos enxergados como alicerce da pesquisa, sendo eles: carreira, política de diversidade nas organizações e identidade racial. As entrevistas foram gravadas com o acordo dos participantes. Após a conversa com os entrevistados, todas as falas foram transcritas para realização da análise posteriormente.

##### **4.1 APRESENTAÇÕES DOS SUJEITOS DA PESQUISA**

Para a realização da pesquisa, uma das preferencias para selecionar entrevistados era buscar cenários alternativos, como organizações diversas, idades distintas, carreiras em pontos desparelho, entre outras diferenças entre eles, buscando enriquecer o conteúdo a ser analisado.

Dentro da amostra coletada, possuímos 57% dos entrevistados sendo do sexo

masculino, estando na faixa etária de 25 e 35 anos e as mulheres entre 26 e 36 anos. A pesquisa comporta cinco instituições diferentes, onde o tempo de carreira dentro de organizações bancárias alternam entre 2 à 11 anos. Segue um quadro com demais informações frente ao perfil da amostra:

**Tabela 1 – Perfil da amostra**

Entrevistado	Raça	Sexo	Idade	Estado Civil	Formação	Cargo	Tempo em instituição financeira	Instituição atual
HN1	Preta	M	28	Solteiro	Superior Completo	Gerente pessoa física	3 anos	ST - Privada
HN2	Preta	M	25	Solteiro	Superior Incompleto	Júnior	2 anos e 3 meses	SC - Privada
HN3	Parda	M	35	Solteiro	Superior Completo	Pleno	7 anos e 10 meses	SC - Privada
HN4	Preta	M	27	Solteiro	Superior Incompleto	Pleno	7 anos	IT - Privada
MN1	Preta	F	28	Solteira	Superior Completo	Júnior	2 anos	SC - Privada
MN2	Preta	F	36	Solteira	Superior Completo	Gerente pessoa física	11 anos	CX - Pública
MN3	Preta	F	26	Casada	Superior Completo	Júnior	3 anos e 9 meses	UN - Privada

Fonte: elaborado pelo autor

No quadro acima foi apresentado o perfil dos entrevistados pertencente a amostra coletada para a realização desta pesquisa, dados como o sexo, estado civil, formação, cargo, instituição e tempo de atuação estão sendo apresentados por ser julgados como relevantes ao contexto.

A identidade dos entrevistados assim como a organização de atuação serão mantidos em sigilo. Através das respostas foi possível obter elementos que se vinculam com a teoria trazida até aqui, assim possibilitando uma ampla discussão sobre os pontos abordados.

## 4.2 DESAFIOS E BARREIRAS PARA UM NEGRO NA TRAJETÓRIA PROFISSIONAL

No roteiro da entrevista foram abordados pontos buscando compreender os desafios presentes na carreira profissional que estariam vinculados pela questão da cor da pele. A partir disso também foi possível compreender pelas experiências dos entrevistados quais as barreiras que estão impostas pela sociedade e como isso dificulta sua expectativa de inserção.

Mesmo após o período de escravidão, os negros seguem marginalizados e sem condições de ascender junto a uma sociedade que vinha se formando, assim ocupando as classes inferiores (FERNANDES, 2008). Contudo, toda a sociedade que se torna estratificada por classes sociais, possuem como características em comum, a desigualdade, que se observada pela lente racial, usará a discriminação e o preconceito para sua conservação (Motts, 2013).

Quando questionados sobre em algum momento das suas carreiras já terem ouvido algum comentário maldoso dentro da organização onde trabalhavam referente ao tom da sua pele, foi observada resposta onde é possível observar sobre dois cenários.

O primeiro relata momentos em que os entrevistados sentiam a discriminação dentro da organização através dos próprios colegas, por meio do uso de um vocabulário que utiliza no próprio discurso expressões racistas, que mesmo sem a intenção passam a ser ofensivo. Outro ponto relacionado trata sobre as brincadeiras realizadas com o teor de cunho racista, onde características como cabelo e religião são constantemente satirizadas.

O segundo cenário abrange a mesma questão só que advindo por parte dos clientes, pelo fato de alguns entrevistados terem a experiência de trabalhar diretamente com o público, já ocorreu de ter presenciados momentos em que o cliente se articula com comentários maldosos. O entrevistado HN1 relata um fato onde ocorreu uma situação de desconforto junto ao cliente, ele reforça o ponto que já foi tratado nesta pesquisa sobre as brincadeiras dentro do ambiente de trabalho:

Sobre as brincadeiras, a gente já está até acostumado. A gente até finge que não, que não houve né? Mas cara cliente, eu já vi assim, meio que olhar, sabe? Com uma cara meio de nojo. Mas e aí? Eu falava, por exemplo, assim, estava na agência, lá acontecia alguma coisa, aí me chamava que era gerente de atendimento, que acontecia algum conflito ali com o cliente, né, eu chegava me apresentava. "Sou HN1, gerente de atendimento, gostaria de saber o que ocorreu". Eu via que as pessoas me olhavam assim com uma cara às vezes meio de surpresa, sabe? Nossa, tu

que é o gerente? (HN1)

O ponto em comum desses dois cenários é a prática do racismo velado, segundo os relatos, foi incomum a realização do mesmo de maneira escancarada, mas sim na maioria das vezes sendo realizada de maneira a se “esconder” em meio de falas despretensiosas. O exercício do racismo camuflado é uma forma totalmente nociva por não ser direta e não encontrar ressalvas na lei (Leitão, 2002).

Com a previsibilidade de tantas práticas racistas que seriam relatadas pelos entrevistados, foi questionado se eles se sentiam acolhidos dentro da organização que atuavam até o momento presente. Em geral todos compartilharam que se sentiam aceitos e acolhidos pela equipe onde atuam, com algumas ressalvas que alguns entrevistados trouxeram relacionadas a uma sensação de não pertencimento diante do momento de inclusão e com a intuição de não pertencimento ao grande grupo.

Uma das entrevistadas relata como foi sua observação sobre o início de sua experiência na instituição financeira onde trabalha:

É me sinto bem acolhida na organização já foi pior. A gente entrou nessa vaga afirmativa e não sabia que seria essa empresa e o setor é majoritariamente de pessoas alemãs e brancas, então uma vaga afirmativa para pessoas negras teria que as pessoas entenderem, pararem com aqueles “olhares”. Demorou, foi difícil, mas fico orgulhosa da trajetória, hoje eu vejo que as próximas pessoas que estão chegando dos grupos sub-representados não estão sofrendo tanto quanto a gente sofreu, sabe? Tipo, não é sofrer assim de te fazer mal, é porque a gente sentia muito, sei lá, eu sentia muito essa diferenciação, assim do porquê a pessoa está ali? Por que ela tá com essa vaga? Por que que eu tenho que receber essa pessoa na minha equipe? (MN1)

O entrevistado HN2 quando perguntado sobre o mesmo ponto e contribuiu relatando sobre sua sensação de pertencimento no pequeno e grande grupo:

Aí tem duas perguntas, no macro e no micro, no micro sim, no macro eu acho que tem barreiras ainda, acho que nem todos os postos ou espaço eu talvez possa ocupar. [...] É porque ainda a gente é pouco representativo, sabe que eu acho que se tiver um festão de novo, sempre vai ter um grupo lá na frente de pessoas negras, e o restante vai ficar em outro lugar, sabe? Você não vai ver aquela coisa misturada, sabe? Infelizmente. (HN2).

Ao analisar, percebe-se que ambos adotam uma postura retraída e cautelosa diante seu discernimento sobre sua integração na organização, possivelmente advinda de uma condição de exclusão através de uma receptividade desagradável em alguma situação. A marginalização é uma característica do racismo cordial brasileiro, e ele opera sem necessidade de nenhuma conciliação ou ajuste de ninguém. Tudo procede impulsionado por uma cultura de exclusão do negro (Santos,

2006).

Na mesma linha de aceitação foi questionado se eles sentiam que possuíam aliados para poder contar, com referência à pauta racial. Nesse ponto todos afirmaram obter alguém com quem possa contar, sendo com a gerência por ser negra e passar segurança, colegas abertos a compreender a pauta ou com colegas que são da mesma raça e compartilham das mesmas experiências.

Um dos entrevistados compartilha sobre seu agrado em obter outro colega negro na organização onde trabalha:

[...] Então, assim, dentro da loja que eu estou, me sinto bem, até tem um colega que é negro também, então acho que é bem tranquilo. Até acho que é a primeira vez que eu trabalho com outra pessoa negra, então, até uma satisfação, a gente olha e a gente sente melhor, a gente olha e pensa, “não sou o primeiro”, “não sou o único”. (HN1)

Já uma das entrevistadas relatou sobre a conquista de aliados através do seu constante posicionamento:

Olha, eu acredito que depois que eu me posicionei bastante sobre esse assunto, tem um colega meu que diz assim: ai. aquilo que estava lá no dia você falou do vídeo, aquilo eu levo pra vida, sabe? Não sei se é real, mas é algo pelo menos que ele não faz esquecer, entendeu? (MN3)

A respeito dos desafios raciais enfrentados nas suas jornadas profissionais, ocorreram narrações com pensamentos diferentes, pois se tratando de uma crítica interna, as convicções podem destoar, sendo assim, irei compartilhar duas linhas distintas de opiniões.

Nas perspectivas de alguns entrevistados os desafios surgiram na dificuldade de adentrar nos processos seletivos, repulsa que permanece após contratação, assim limitando-os a progredir dentro do ambiente, como diz uma das entrevistadas:

O negro, ele é muito desvalorizado, mesmo tendo muito estudo, então essa é a nossa maior dificuldade. Assim, eu tive a oportunidade de ter cargos altos de gerência, secretária e efetivações, mas sempre quando eram “buchas”, né? Quando eram cargos que ninguém queria ou que era muito trabalho e pouco dinheiro, mas quando eram bons cargos, né, que estava todo mundo concorrendo, eu até concorria, mas eu não tinha um olhar, uma oportunidade... é de escolha, sempre era ali na margem, né? “Vamos mudar para outra pessoa” (MN1)

O outro ponto de vista é trazido por entrevistados que percebem essa questão como um pensamento exclusivamente interno, ficando o efeito aplicável diante nosso julgamento intrínseco de determinada situação, sendo assim, os mesmos se “blindam” através de uma convicção de igualdade, conforme traz um dos entrevistados:

Cara, nunca tive ou se tive eu confesso para ti, eu sou bem desapegado. Essa questão assim, de porque eu acho que se a gente às vezes ficar focado muito nessa questão, a gente acaba ficando muito voltado naquilo e acaba se prejudicando, tá? Então eu fingia algumas situações, né? Às vezes eu via, mas não pela equipe, tá? Eu via mais às vezes por questões de clientes e associados, assim que tu sentes que tem aquela barreira contigo, né? (HN1)

Essa linha de pensamento vincula-se ao trazido por Castro (1998), onde se alimenta a ideia que dentro do imaginário social as questões relacionadas à raça possuem tendência dúbia, pois acredita-se que a sociedade se constrói ao redor do mito de uma presente democracia racial.

Com os desafios tendo sido abordados se questionou diante suas experiências sobre quais as barreiras existem para um profissional negro progredir dentro de uma instituição financeira. Através das respostas recolhidas percebe-se que muitos obstáculos são percebidos para o desenvolvimento da carreira, entre eles:

- o ingresso na organização;
- a gestão despreparada;
- a falta de visibilidade;
- o racismo cultural;
- o racismo Inconsciente;
- o racismo velado.

Nesse sentido, fica nítido o quanto essas barreiras internas e externas da organização prejudicam o avanço profissional, trata-se de questões que através da sua complexidade dificultam a superação. Os entrevistados, portanto, criam essa consciência através de suas vivências e avistam esses potenciais impeditivos. Sobre conscientização, Rocha (2016), relata que o momento de conscientização do sujeito é um passo importante para que ocorra o movimento no sentido de exceder as barreiras enfrentadas.

Outra questão trazida busca compreender a percepção na visão dos entrevistados de que no desenvolvimento da carreira os brancos e os negros possuíam as mesmas oportunidades para se desenvolver. A resposta dos entrevistados foi unânime: nenhum deles considera ter tido as mesmas oportunidades.

Aspectos como favoritismo da liderança e problemas que começam na base de criação seriam os pontos focais para que as oportunidades se apresentem de

maneira distinta de acordo com a raça.

O entrevistado HN2 e a entrevistada MN2 abordam o ponto sobre favoritismos dentro das organizações, mostrando que em tese mesmo possuindo qualificação semelhante o reconhecimento e o mérito têm raça definida, segue um dos relatos:

Situações de pessoas que tipo assim tem que fazer duas vezes mais, tem que entregar três vezes mais. Algumas que surgem com reunião, botam outras pessoas pra falar isso e saem ganhando mérito. Então acho que sim, acho que, além disso, existe um favoritismo dentro dessa instituição, que não tem uma imparcialidade, que tem favoritismo [...]. Veja o processo de entrada assim, sabe por que se tu for ver na área que eu estou, tipo assim 80% das pessoas negras contaram que foram contratados por um mesmo gerente enquanto tipo outras pessoas vieram de outras áreas, entraram de uma outra forma de outros gerentes, foram indicadas. A gente entra sempre por uma mesma porta, sabe? (HN2)

A maioria das narrativas traz como principal ponto para a desigualdade a questão histórica, que reflete na base do indivíduo fazendo que o mesmo tenha acesso limitado as possibilidades, a entrevistada MN1 fala sobre esse ponto do racismo enraizado na estrutura da sociedade e como isso prejudica no desenvolvimento pessoal:

Não, acredito que não. E isso vem desde o colégio, assim, da base, não é? Por exemplo, eu me acordava de manhã, para ir ao colégio, eu não tomava café, eu achava isso óbvio, não é? Tipo acordou vai só vai paro o colégio e eu vendo outras crianças que iam de carro, tinham um pai que levava ela de carro, tinha um pai que fazia uma lancheira, tipo eu criança negra, com mais quatro irmãos, não tinha como meus pais fazerem, por exemplo, uma lancheira para as cinco crianças, ia faltar comida no dia, entendeu? E isso me prejudicou bastante, hoje a maioria dos problemas de saúde que eu tenho justamente, são por essas vivências que são mais humildes que eu tive, né? [...] Então são pequenas coisas que a gente acha relevante no dia a dia, mas não são incluídas no decorrer da vida, no comparativo com as pessoas brancas, tu vê que faz toda diferença. (MN1)

Portanto essa distinção de acessos a oportunidades pode ter a etnia para parâmetro como facilitador, ou não, à ascensão profissional. Características de ideologia do racismo descrevem raça como conjunto de pessoas cuja condição física diferente está conectada a fatores como cultura e diferenças sociais e que essas hierarquias podem ser parametrizadas e julgadas classificando essas raças como inferiores. Fazendo assim, que o negro sempre estivesse em um patamar inferior ao branco (Boza, 2016).

A última questão levantada para discutir dentro desse tópico é a opinião dos entrevistados sobre qual seria o ponto focal da discriminação racial dentro do ambiente de trabalho. Observa-se através dos relatos dos entrevistados que a questão das expressões os incomoda, falas despreziosas como comentários

sobre o cabelo ou “brincadeiras” de cunho racista são atitudes classificadas como a essência racista dentro da organização. Outro ponto compartilhado diz respeito à valorização, organizações com a cultura de prestígio ao funcionário e que não estaria condecorando o trabalho advindo da mão de obra negra, conforme uns dos relatos:

A gente vê em questões de atitudes, né? Às vezes tu vê algum branco que entrou depois na empresa. Às vezes nem tem muito conhecimento, e mesmo assim está ganhando algum mérito, algum elogio, sendo que às vezes tu faz muito mais que a pessoa, e tu é passado em “branco”, né? [...] Então acaba que hoje a gente vê por atitudes não por palavras, por gestos ou coisas do tipo, né? (HN1)

Um dos pontos apresentados chamou a atenção nesta pesquisa, que se refere sobre a alocação do profissional negro em cargos que estão relacionados exclusivamente a serviços gerais, se tratando de uma das situações que despertou interesse para abordar o assunto trazido para análise. O entrevistado HN3 relata sobre isso:

Na verdade, eu acho que me choca muito quando em um ambiente de trabalho e seja qualquer lugar que a gente frequente, a gente se depara com pessoas negras em cargos exclusivamente de serviços gerais, de limpeza e essas coisas e aí a gente olha no entorno e não percebe um atendente negro, não percebe alguma pessoa que trabalhe naquele meio que tem um outro tom de pele, e já aconteceu alguma situação assim, eu não vou me recordar onde, mas de eu ficar impactado em entrar num ambiente e todas as pessoas que servem, vamos dizer assim, ou as pessoas que limpam serem negras, e as pessoas que atendem não serem isso pra mim é um racismo claro de que no momento da seleção das pessoas se identificarem ter racismo, pode ser que seja um racismo inconsciente, de que o negro limpe bem ou cozinhe bem e o branco atenda bem ou sei lá, sabe, mas isso para mim seria uma situação, e eu acho que já aconteceu algumas situações de eu não ver pessoas negras atendendo e eu acho que isso é bem impactante. (HN3)

Esse ponto se relaciona com a inserção do negro no mercado de trabalho, essa situação descrita pode surgir decorrente da inferioridade nos estudos ou pode emergir no racismo estrutural. Conforme Valente (1991), quando trata da inserção do profissional negro, relata que na estrutura da sociedade brasileira a cor passa a ser um critério importante no momento da seleção de empregos e que aloca os negros nas mais baixas posições de hierarquia social.

#### 4.3 GESTÃO DE DIVERSIDADE E PERCEPÇÃO DE PERTENCIMENTO

Um dos empecilhos para inclusão dos programas de diversidade racial é a própria falta reconhecimento da marginalização do negro no mercado de trabalho e em outras esferas em que não ocorre a devida equalização. Esse ponto condiz com

o que é trazido por Alves et al (2004) sobre a questão da falsa democracia racial. Eles relatam que ocorre dificuldade no emprego de programas devido à dificuldade de identificar os grupos discriminados historicamente, o mito da democracia racial é uma barreira para o reconhecimento da discriminação, sem esse reconhecimento seria inviável a criação de igualdade no acesso ao trabalho.

Adentrando para a segunda seção, ocorrerá a análise sobre a percepção do negro diante as políticas de inclusão e de como isso é adotado pelas organizações que ofertam essa colocação com o discurso de igualdade. Diante disso irá ser compreendido como ele se sente em relação a sua aceitação e integração no ambiente no qual ele foi inserido, buscando assim compreender se a inclusão conta com o apoio da integração do profissional com os demais colegas.

Quando questionados sobre acreditarem em políticas de inclusão racial todos demonstraram que acreditam na eficácia nesse meio de assegurar acessos que provavelmente não surgiriam sem esse incentivo. A discussão da inclusão surge para buscarmos mitigar gradativamente o racismo estrutural, sendo que de fato existe uma lacuna devido a uma defasagem histórica que dificulta a evolução do negro na sociedade. Segundo Abramo (2006) tanto a desigualdade de raça como a de gênero são eixos da matriz da desigualdade social no Brasil, que por sua vez, está na raiz da permanência da reprodução das situações de pobreza e exclusão social de determinados grupos.

Portanto seguindo os relatos, se torna necessário esse nivelamento buscando igualdade e paridade para uma possível competição no mercado de trabalho, para que as oportunidades não se abram apenas para aqueles que detêm privilégios. Segue uma das respostas que trazem sobre a desigualdade racial nestes ambientes e como isso gera constrangimento:

Quando eu ingressei no banco, até foi espantoso para mim. Eu acho importante narrar pra ti que quando ingressei no banco pouco se viam negros dentro da instituição, então assim, negros e pardos era uma exceção, eram poucas pessoas pretas. E dessas classificações, uma classificação de raça com a descendência afro era difícil de ver. Eu até me espantava, sabe, porque eu me achava assim muito escuro para um ambiente assim, né? Eu ficava meio constrangido porque as pessoas não eram negras. Então eu acho que sim, sabe, é muito válido ter um programa de inclusão. O banco começou passar a ter esse número maior de pessoas negras e incluído no quadro de trabalho quando começou o movimento de inclusão. Quando a empresa tomou esse conhecimento de ter esses programas de inclusão tanto para negros como para outras, vão dizer assim, outros grupos menos favorecidos, né? (HN3)

Dos entrevistados apenas dois fizeram a utilização de algum programa racial

para adentrar em uma organização.

Assim, ainda a respeito da inclusão foi questionado sobre como que a participação da mão de obra negra em instituições financeiras pode impactar a sociedade. Observou-se que esse efeito tem um peso maior entre dois elementos o da diversificação e o da representatividade.

Sobre a diversificação notou-se que a variação cultural tende a contribuir na equipe, pois se desloca do padrão que é considerado desde o momento de seleção que cria um quadro funcional de colaboradores que possuem as mesmas vivências, ocorrendo assim trocas limitadas. Um dos entrevistados relata sobre ônus da disseminação do negro nesses ambientes.

[...] Eu acho que positivamente, em relação ao racismo estrutural que existe, eu sofri duas vezes. Eu sofri no banco duas situações de racismo, não racismo direto, mas o racismo inconsciente, né? [...] E essas situações, elas passaram a se tornar menos comuns a partir do momento em que o ambiente começou a ser frequentado por pessoas negras transitando no mesmo ambiente. Eu acho que isso contribui para que, socialmente se entenda que o espaço do negro e do e de outros gêneros e de outras raças é um é o mesmo espaço, e não que o banco seja um espaço exclusivo de pessoas brancas, né? (HN3)

O outro elemento identificado surgiu através de relatos que traziam de forma positiva a procriação do negro nesse ambiente de forma a agregar valor e servir como espelho para outras pessoas acreditarem que é possível ocuparem esses espaços através do fato da identificação. Um dos relatos demonstra o entusiasmo de um dos participantes em ocupar uma posição onde consegue se tornar inspirador para pessoas que almejam o objetivo semelhante ao dele:

É, eu vejo quando eu atendo pessoas negras ali, né? Na agência, quando eu atendia no banco, eu acho que as pessoas sentiam mais à vontade, não sei se sentem mais representadas, eu acredito, né? Então eu acho que até eu vejo que tem mais pessoas, mas a gente sabe que ainda é bem escasso, pode contar nos dedos quantas pessoas estão inseridas no mercado financeiro, né? Pessoas negras, mas cara eu acho algo gratificante como as pessoas me veem. [...] A quantidade de pessoas que eu vejo ali no LinkedIn, bastante pessoas pretas estão tirando certificações, estão buscando ser inseridas no mercado financeiro e eu vejo que também por conta de que estão abrindo muitas vagas também, né? Eu vejo que está aumentando bastante, então acho que isso é bem importante, né? Para as pessoas também achar que saber que são capazes, que podem trabalhar no mercado financeiro. (HN1)

Primeiramente, quando questionados sobre a maneira de como essas vagas afirmativas podem ser ofertadas pelas organizações, entende-se que isso deveria ocorrer de forma natural, obviamente por competência, entretanto devido a um problema social o acesso à educação é restringido na maioria dos casos, um dos

entrevistados utiliza-se como exemplo nesse caso:

[...] Só que isso não é culpa do negro, isso é algo social que a gente já traz de muitos anos, assim como eu tive a minha história que eu não pude cursar o ensino superior devido à minha família não ter recursos para me manter em uma faculdade, eu tinha que trabalhar, eu sei que a minha história é história de muitas pessoas negras [...] Então, assim, conhecendo essa estrutura que a gente tem social e daí a gente fala de um problema social, a gente não fala só de um com a questão de racismo, fala-se de uma estrutura social, eu acho que é muito importante o programa afirmativo como ocorreu o programa que tu entrou. Assim, é muito importante programas afirmativos para trazer essas pessoas e tem muitas pessoas assim, talentosas, pessoas com muita capacidade. Acho muito importante, assim que existam esses programas que afirmem que precisa sim ter um ambiente de trabalho com pessoas diversificadas e não aquela seletividade muito engessada e talvez incompetente. (HN3)

As diferenças contidas na experiência social da população negra nos processos de escolarização vêm sendo denunciadas há bastante tempo, por movimentos sociais da causa, por estudiosos da área e recentemente por análises de órgãos governamentais no Brasil. Ocorre gravemente a desigualdade, afetando diretamente a inserção da população negra na sociedade brasileira, arriscado o projeto da construção de um país com oportunidades para todos (Passos, 2012).

Portanto, é da concordância de todos a abertura de processos seletivos direcionados para o público negro, através de programas como esse é possível buscar em longo prazo uma equiparação nesses lugares. Entretanto segundo um dos relatos, é de suma importância obter um acompanhamento profissional, com o objetivo de potencializar o talento daquele que está chegando e adaptando-se a um ambiente que não é de comum acesso a sua raça, segue a resposta:

[...] E eu acho que também com acompanhamento de carreira assim, porque até foi uma coisa que eu falei com o gerente de GP, que eu fui chamado, né? Eu acho que a gente precisa de um acompanhamento de carreira, porque beleza, a gente tem um programa, tem todo um ciclo que é montado, mas e o pós? Quando tu vira Júnior, tu tipo, fica ali à mercê pela tua área de estar numa área boa, beleza, as pessoas vão fazer com que tu cresça? Ou tem que ir por ti e aí ir atrás de mentoria ou de um tipo de auxílio na carreira, então acho que assim, as instituições financeiras podem trabalhar em programa de trainee e de aceleração e acompanhamento de carreira. (HN2)

A falta de estrutura foi um dos pontos negativos em relação aos programas de inclusão na visão de um dos entrevistados, sendo a alocação do negro como uma forma de cumprir requisitos e vender uma boa imagem organizacional, segue o relato dele:

Eu acho que o ponto é tu colocar pessoas sem ter estrutura. É interessante ter, mas precisa ter estrutura, estrutura na cultura, estrutura no acompanhamento, estrutura psicológica e eu acho que o ponto negativo é esse, que muitas empresas querem, acham legal e midiático, mas não tem

um acompanhamento que precisa dessas pessoas. Sai tudo doente lá.  
(HN2)

Outro ponto desfavorável sobre esse processo está mediante a reafirmação da diferença. Segundo o entrevistado, quando se seleciona para uma vaga afirmativa buscando igualdade a organização está afirmando a diferença através da atitude de limitar a seleção:

Tem um ponto negativo, tá? Porque ao mesmo tempo em que a gente tenta corrigir um problema social e estrutural e reafirmar a presença do negro dentro de ambientes como num banco ou como qualquer outro ambiente, ao mesmo tempo que a gente faz um esforço para dar oportunidade para todos, incluir todas as pessoas, a gente está levantando uma bandeira de diferença, a gente está dizendo que vamos selecionar essas pessoas porque elas são diferentes. Então assim, enquanto a gente insiste em falar de diferença, a gente não vai falar em igualdade. (HN3)

Em encontro ao elemento “inclusão”, trazido no tema da análise, os participantes da entrevista foram questionados sobre a utilização de uma possível estratégia para se fazer mais integrado junto à equipe. Alguns deles precisaram sim dispor de estratégias para se sentirem incluídos ao grupo, como por exemplo, buscar se especializar no uso de alguma ferramenta, visando em curto prazo se tornar ponto focal em determinado contexto, gerando notabilidade. Outros utilizaram estratégias no começo, mas em algum momento com a troca de gestão por uma liderança negra, passaram a sentir mais confortáveis.

Um ponto em comum trazido por alguns entrevistados é a necessidade de eles terem que contribuir com um empenho maior que os demais colegas, pois a questão de valorização teria uma ponderação diferente de acordo com a raça, segue um dos relatos:

A, mas eu acho que a gente, por mais que a gente é tratado igual pela pessoa que tu é, acho que sempre a gente tem que mostrar mais, né? A gente como preto a gente pode fazer o dobro ou igual outra pessoa branca que não vai ser sempre valorizado, vai ser menos, né? Sempre na sua vez, vai se dar menos valor, então a gente sempre tem que estar dando 200% para ser visto como diferencial, né? Então acho que isso é hoje e eu vejo a diferença assim, é bastante e varia muito também de gestor, né? Infelizmente, depende do gestor da empresa. (HN1)

Existe de fato uma ordenação em relação à tonalidade da pele do negro e isso influencia na sua aceitação ou negação em alguns postos de trabalho. Relacionado a esse contexto, estão as mulheres, que independentemente da cor se assemelham aos negros de acordo com a valorização. (Ribeiro & Schlegel, 2015)

Foi percebido que a questão de obter uma liderança negra é crucial para

adquirir um sentimento de confiança. Nessa linha foi questionado sobre uma proporção de zero a dez, de quanto se viam negros em cargos de liderança no seu ambiente. A pergunta leva em consideração a visão do entrevistado até onde o mesmo possui acesso, não se considera a organização como um todo. Em geral os números foram baixos, a avaliação mais alta contemplou a nota seis, seguido pela nota quatro, ambos que tiveram melhor avaliação são de entrevistados que trabalham na mesma organização, nas demais estimativas as notas variaram entre zero e dois.

Refletindo-se números baixos em questão a representatividade negra em cargos de liderança, foi questionado se os entrevistados sentiam a falta de representação negra dentro da instituição bancária. Em geral a maioria relatou que sentia falta dessa visibilidade, principalmente em relação a cargos eminentes, outro fato trazido foi a questão de áreas que ofertam pouca rotatividade de vaga, ou seja, se historicamente a organização ofereceu vagas para pessoas brancas (por motivos diversos) e essas mesmas se perpetuam, mesmo se a organização adotar um novo método de inclusão esse acontecimento impactaria como uma barreira de entrada.

O fato de em alguns lugares se manter uma hegemonia branca no poder em detrimento da ascensão da população negra, se denomina racismo institucional. Conforme Almeida (2018), a concepção dessa prática de racismo é construída pela maneira que as organizações funcionam, onde o ponto central é sobre o domínio exercido por uma supremacia branca sobre as organizações e seus direcionamentos, que se identifica por meio da marginalização a depender da raça.

Buscando obter mais informações em torno de como essa integração pode se tornar eficaz, foi questionado sobre o que poderia ser alterado no ambiente de trabalho de acordo com o tema trazido até o momento. Conforme a maioria dos relatos existe muito espaço para melhoria no processo de seleção e acompanhamento do profissional negro nas instituições bancárias, a questão da inserção foi lembrando na maioria das falas.

Outro ponto que vem em linha com o que está sendo observado, diz sobre a implementação desse assunto nas organizações, de forma engajada e que transmita a mensagem de uma maneira simplificada, conforme traz a entrevistada:

É, eu acho que eu começaria tentando organizar isso, esse cuidado diferenciado com alguns temas que eu julgo importante, que eu acho que pra instituição do tamanho que é a minha, eu também julgo que é importante, né? Por exemplo, um grupo de trabalho, eles até disseram que está programado para o semestre, só que eles disseram que são grupos de

afinidade pra gente discutir, um grupo de afinidade jogado na internet. A gente sabe que não tem. Então eu acho que deveria ser uma coisa mais formalizada, assim, de repente mais institucional, sim, o que há vai ser burocrático, vai ser chato, vai, não sei. A gente podia arrumar formas de não tornar isso um assunto chato, não virar uma discussão chata, mas que de fato ampliar-se essa conversa, discussão, esse carinho e essa atenção que eu acho que a gente merece. (MN2)

Portanto, percebe-se que a organização pode exercer um papel importantíssimo na ruptura do racismo institucional, promovendo mudanças e agindo como agente transformador. A necessidade de atuação passa por uma alteração de cultura, pois o ambiente de trabalho é um palco social e espelha todas as relações abusivas de poder entre os diversos grupos raciais, assim reproduzindo a estrutura do racismo, praticando ações negativas como a impossibilidade de oportunidades, ausência de promoção, falta de oferta de serviços diferenciados e responsabilidade (Moreira, 2020).

#### 4.4 MESMAS OPORTUNIDADES, DIFERENTES PARTIDAS: DESENVOLVIMENTO NA CARREIRA

A última seção abordará questões com relação ao desenvolvimento da carreira, como alguns aspectos que são considerados ponderadores importantes para se manter em evidência em um mercado hegemonicamente branco. Por fim pontos serão levantados de acordo com a expectativa e idealização desse ambiente a longo prazo e como se projetará para o público negro.

É possível compreender no decorrer do trabalho que de fato ocorre um movimento gradual para a oferta de oportunidades para um público que historicamente é desfavorecido nas mais diversas situações. Entretanto o caminho a percorrer diante a reparação é longo. Frente a divisão na sociedade onde vivemos, nos encontramos com um conjunto de desigualdades e de oportunidades, que alimentam as diferenças e modificam a experiência do jovem conforme sua posição social (Dias, Bulgacov & Camargo, 2007).

Foi explorado junto aos entrevistados quais as suas expectativas profissionais diante a sua carreira, atuando numa área predominada por pessoas brancas. A maioria relatou que o empenho constante rompe barreiras. Com o conhecimento que precisa estar constantemente entregando mais em comparação aos demais colegas, eles possuem o entendimento que o aprimoramento deve ser contínuo, resultando assim em crescimento profissional.

Um dos entrevistados acredita no avanço da diversidade como resposta a um espaço inclusivo. Segundo ele, as organizações possuem um interesse dissimulado na oferta de vagas, pois assim podem se legitimar diante ao público, segue o relato:

As instituições têm vindo nessa “pegada” de diversidade, porque eles veem que eles perdem dinheiro quando eles postam fotos só com um tipo de pessoas, então acho que tem bastante espaço assim para crescer e tal, só basta tu ter boas relações. (HN2)

Essa questão da legitimidade através do discurso da diversidade é abordada por alguns autores que entendem tal atitude como uma construção de imagem visando se validar no mercado atual. Conforme Saraiva (2004), a organização junto à suas ações alastram um discurso empresarial, que através de suas características é categorizado como uma estratégia, onde associa a comunicação da organização ao moderno, ao menos ao nível oratório.

Através desses indicativos de mudanças graduais, ocorreu o questionamento de como se enxergava a ascensão de um profissional negro dentro de uma instituição financeira. Parte dos entrevistados reconheceu ser um processo demorado, pois ainda existem dificuldades no processo de desenvolvimento. Entretanto entende-se que o respeito e a conscientização é o percurso viável para tornar o cenário favorável para crescimento, assim possibilitando o reconhecimento mediante a capacidade, que segundo um dos entrevistados seria o ponto central para igualar.

Outro ponto comentado, diz respeito a ascensão da igualdade através dos meios digitais, pois na visão desse o atendimento por meios digitais possibilita a prestação de serviço sem a necessária exposição da raça daquele que está mediando o serviço, segue a fala:

Cara, hoje eu vejo que o mercado financeiro ele é bem amplo, tá? Ele está mudando cada vez mais, até por conta do digital. Então hoje eu vejo que o preconceito que a gente vê é muito mais quando a pessoa te enxerga, a pessoa te vê pessoalmente, né? Então, acho que por conta disso não ganha espaço no mercado. (HN1)

Trazendo a questão do reconhecimento da capacidade como um elemento importante para avançarmos no quesito igualdade, questionou-se sobre como os entrevistados gerenciavam as suas carreiras para presenciar oportunidades, mesmo com o conhecimento que existem algumas falhas na estrutura. A busca constante de qualificação é uma resposta dada pela maioria, pois se entende que as oportunidades teoricamente são ofertadas para aqueles que possuem capacidade,

basta portanto qualificar-se.

Sendo o mercado atual passível de rotatividade, foi declarado que a criação de uma rede de contatos poderia possibilitar a abertura de novas oportunidades a longo prazo. O último ponto trazido referente a preparação neste ambiente, se refere a atitude de assumir responsabilidades, pois através do envolvimento permanente em diversas frentes, possibilita que o profissional se torne referência em determinados assuntos, segue a narrativa de um dos entrevistados que compartilhou sua opinião:

Eu vou pegando coisa para fazer [...] quanto mais coisa para fazer e quanto mais referência se tornar sobre algum tema ou de alguma coisa, eu acho que é o melhor jeito assim, sabe? Eu acho que tu consegue ser reconhecido quando, tipo, associa o teu nome a outras coisas, tipo, sei lá, às vezes as pessoas associam às vezes não [...] (HN2)

Mesmo o esforço sendo desprezado em determinados casos, é possível perceber que ele está presente na carreira e na vida destes bancários negros, pois todo aquele que almeja crescimento na sua jornada vai se qualificar de maneira determinada. Essa ideia condiz com o que é trazido por Santana (1999), onde se entende que a busca pelo melhor significa que o negro está de maneira intensiva se esforçando para ascender na escala social, sendo essa dedicação presente no exercício profissional em um empenho exaustivo, que resulta em uma carreira sobre pressão, tornando-os mais exigentes sobre si mesmo.

Entretanto é necessário demonstrar o quanto se é qualificado para se alavancar na carreira, para isso é preciso expor suas ideias e entregas. Nesse contexto foi questionado se eles se sentiam ouvidos dentro da organização. Dentro da seleção de entrevistados todos relataram que se sentem escutados e confortáveis em falar suas ideias dentro da organização, conforme uma das narrativas:

A com certeza, hoje eu sinto que não sou mais uma ou só um número, assim, ou só uma pessoa preta que está de cota lá, entendeu? Hoje eu tenho o meu nome, né? Eu tenho a minha voz e me sinto confortável para falar as coisas que também era uma coisa que eu não tinha antes quando eu entrei, né? Tanto pelo cargo que eu tinha de estagiária, quanto por essas questões sociais, né? Não me sentia à vontade, hoje eu já consigo, se tiver me incomodando eu tenho voz para falar, não vou ser repreendida por isso. (MN1)

Nessa mesma linha, eles foram questionados se em algum momento já sentiram que suas ideias eram irrelevantes pela questão da cor da pele. Contudo, foi contatado que no decorrer de suas carreiras não ocorreu nenhuma situação como

essa.

Partindo da questão de comparação de carreiras com profissionais de outras etnias, foi questionado se em algum momento os entrevistados tiveram que se demonstrar mais prestativos em relação aos demais colegas. Em geral se concluiu que ocorre esse esforço excessivo para obter entregas relevantes junto a uma necessidade de “abraçar” diversas atividades com o intuito de ser visto como um profissional excelente, todos esses elementos estão de acordo com o que foi trazido anteriormente por Santana (1999), na questão do empenho exaustivo em busca de ascender na escala social.

Contudo, foi relatado que essa pressão que ocorre para performar de maneira acentuada advém de um pensamento interno, onde o sujeito se cobra para estar em constante evolução e se diferenciar no ambiente bancário onde atua. Essa necessidade de aperfeiçoamento às vezes se origina no próprio âmbito familiar, onde somos ensinados que pela questão da cor da pele, temos que mostrar mais.

Esse fato condiz com a pesquisa de Luiz, Salvador e Júnior (1979), uma análise antiga que fala sobre a educação da criança negra, nela percebemos que o ideal para uma família negra é que seus filhos cumpram com o maior número de requisitos brancos para se adequar na sociedade. Sendo assim, as crianças são ensinadas a não falar quando não são solicitadas, ser obediente, ser prestativo e submisso. Cumprindo essa “cartilha” é possível obter sucesso na sociedade branca.

Frente a tantas barreiras, foi perguntado qual conselho os entrevistados dariam para um jovem negro que tem como objetivo ascender sua carreira no ramo bancário. Se compreende que o estudo é a base de tudo, portanto, ter o interesse de ir atrás de conhecimento, acreditar no seu potencial e se esforçar nas entregas são elementos importantes para se destacar nesse ramo, segue uma narrativa que afirma esses pontos:

Estudos, só isso [...] eu acho que a partir do momento que tu entrou, quer dizer que aquele ambiente te aceita, te entende como negro. Então, sim, eu diria para não levar o racismo como um “não”, não entender a tua cor como uma desvantagem. Se qualificar dentro do ambiente sendo focado no que tu quer crescer e obviamente não esquecer que em alguma situação pode ser que ocorra o racismo inconsciente e isso te atrapalhe [...] nunca entenda a tua cor como algo que te limita. (HN3)

Por fim, foi questionado sobre suas expectativas referente ao desenvolvimento das questões raciais no futuro desse mercado. Em geral se espera que os profissionais negros se sintam cada vez mais confortáveis nesse ambiente

com respeito e lugar de fala, mas de fato ocorre a expectativa de evolução, conforme a fala do entrevistado HN3:

Eu imagino que nós estamos caminhando a passos largos do combate ao racismo, sabe, dentro da instituição financeira que eu trabalho em 7 anos eu vi uma evolução muito grande. Eu acredito que hoje eu vejo isso como um assunto muito tratado, um assunto que tem espaço para ser tratado e quando os assuntos têm espaço para ser tratados, eles de fato recebem um impacto. A longo prazo eu vejo que isso pode tornar-se a ser um problema bem pequeno ou diminuir muito a questão de racismo ou de qualquer coisa que pode trazer dificuldade do negro ao acessar o setor bancário. (HN3)

As mudanças, segundo os entrevistados, tendem a ocorrer com certa dificuldade, mas estamos encaminhados por certa obrigatoriedade que se origina através de leis em determinadas organizações e em virtude da mudança de imagem que é um elemento importante para as grandes corporações.

Para esse ponto, pode-se inferir que existe a expectativa de que no longo prazo essas vagas afirmativas formem líderes negros. A inclusão no ensino superior através de cotas é um ponto que gera esperança para se qualificar, e se tratando de uma lei recente, propicia que ao decorrer dos anos aumente a representatividade para uma disputa justa, através do sonhado “reconhecimento pela capacidade”.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se desenvolveu com o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre o amplo processo de desenvolvimento na carreira profissional de pessoas negras dentro de organizações bancárias inseridas no Rio Grande do Sul. Para isso buscou-se identificar como a questão racial influencia no momento de integração do profissional, quais as barreiras e expectativas estão presentes na carreira deste mesmo e como ele percebe a oferta da inclusão de diversidade racial neste ambiente. Essas informações foram coletadas através de entrevistas com representantes negros e pardos de algumas organizações financeiras públicas/privadas.

O racismo sendo praticado de maneira disfarçada é uma atitude constantemente relatada por todos os entrevistados. Sendo assim, percebe-se que é incomum uma prática de racismo “descarada”, já que isso costuma ocorrer através de comentários e brincadeiras que causam um grande desconforto. O ato provém de clientes e colegas de trabalho, contudo, tendo essas expressões somadas à desvalorização do profissional, há ocorrência de ações que se caracterizam como um manifesto implícito de racismo.

Em relação ao acolhimento do profissional negro pelos demais colegas, é possível considerar que isso vem ocorrendo de maneira gradual. É comum o sentimento de aceitação quando nos referimos ao grupo de trabalho no qual o profissional está alocado, mas quando se trata do resto da organização o contexto é alterado. Segundo as experiências compartilhadas neste estudo, essa restrição ocorre devido a desconfiança de não pertencimento ao ambiente, sendo assim, percebe-se que não são todos os espaços que eles podem se alocar, resultando em um sentimento de não aceitação pelo grande grupo.

Parte do sentimento de acolhimento emerge a partir de conquistas de aliados dentro do ambiente de trabalho, que surgem em grande parte por compartilharem da mesma etnia. Assim, estas pessoas se juntam criando um grupo paralelo dentro da organização para se “blindar” e criar estratégias para enfrentar e abordar as pautas raciais. Essa organização de grupos é importante, já que em alguns casos relatados esse agrupamento se responsabiliza por disseminar a questão racial para todos os colaboradores com o apoio da própria organização, divulgando conhecimento e informações sobre assunto, assim, cativando e conquistando mais apoiadores para a

causa.

Em resposta aos desafios e barreiras presentes na carreira, parte da dificuldade constatada é referente à oportunidade para a entrada na organização e após disso a valorização que é ofertada ao profissional. Enquanto boa parte da amostra concorda que a estrutura os limita para prosperar, algumas opiniões incrustadas no senso comum afirmam que significativa parcela da problematização relacionada à causas racistas são produzidas internamente no indivíduo. Tal construção falaciosa está enraizada em algumas opiniões, segundo eles, se apegar à essas situações seria uma maneira de se prejudicar diante a organização, já que todos deviam nos enxergar como iguais.

Com relação ao desenvolvimento na carreira em comparação a pessoas de pele branca, dados das entrevistas trazem, de maneira unânime, de que as oportunidades ao longo da jornada são percebidas de maneira completamente distintas. Isso pode ocorrer em questão de um favoritismo na gestão (que pode tomar decisões tendenciosas) ou problemas na base que acaba impossibilitando um preparo adequado para torná-lo competitivo no mercado.

A questão da base é complexa e extremamente definitiva para o direcionamento do profissional na sua carreira. Entretanto, perguntas de como se constitui problemas na essência do profissional negro e como isso impacta diretamente seu desenvolvimento profissional seguem em aberto. Já que esse trabalho não avançou para encontrar respostas que aborde esse eixo tão importante, se abre, portanto, uma lacuna para análise e compreensão desse assunto em estudos futuros.

Acerca dos programas de inclusões, concluiu-se que é visto de forma positiva, pois se trata de um meio a assegurar acessos que provavelmente não seriam ofertados para determinado grupo. Junto a amostra coletada apenas dois profissionais utilizaram algum programa para ingressar na organização, sobre os demais não foi coletada a resposta sobre uma possível utilização de política de inclusão para ingressar na faculdade, que os deixaria aptos a competir no mercado de trabalho.

Obtendo-se o apoio da oferta de vagas afirmativas, entende-se que deve ocorrer um acompanhamento após a inclusão, pois muitos ambientes organizacionais não possuem uma estrutura adequada para integrar um profissional negro, ou seja, geralmente não está preparada culturalmente por aqueles que

compõem a organização. Boa parte dos entrevistados cogitam que a seleção e integração deveria ocorrer de forma natural, mas vivenciado ainda tantos problemas sociais, isso ainda não é visto como algo possível.

A questão da inclusão, passa pela aceitação do profissional negro junto a equipe e pelo sentimento de segurança, o último sendo um elemento base para sua prosperação. Sobre o ponto de estabilidade, é possível considerar que eles passavam a se sentir seguros quando podiam contar com líderes negros, fato incomum à medida que a maioria das organizações são comandadas por homens brancos.

Frente a representatividade dentro desses ambientes notou-se que existe muito a evoluir, alguns dos entrevistados relatam que são as únicas pessoas negras que trabalham em suas equipes ou agências. Um dos pontos que merecem atenção para futuros estudos, foi o fato que alguns entrevistados compartilharam que realmente não chegam currículos de pessoas negras para serem selecionados. Essa ausência de candidatura pode estar atrelada por uma desconfiança de incapacidade, medo de aceitação ou qualquer outro elemento visto como barreira, sendo assim, fica um espaço para evoluirmos em pesquisa.

O avanço da diversidade é uma resposta para se obter um espaço inclusivo, que resultaria em maior representatividade. As organizações passam a obter interesse nessa oferta de vagas direcionadas a minoria, a questão das redes sociais na era em que vivemos é um potencializador que pressiona para que grandes corporações adotem esse movimento. Já existem muitos estudos que relacionam essas contratações com o interesse que a organização possui em se legitimar diante ao público.

Referente as expectativas existentes que os entrevistados possuem diante sua carreira nesse mercado, se constatou que o esforço excessivo resultaria em entregas constantes e isso seria capaz de romper barreiras que surgissem no decorrer da carreira. A questão da cobrança excessiva para estar entregando com eficiência e qualidade é algo recorrente em diversas respostas.

Conforme trazido na análise, existe alguns estudo que demonstram que o negro em alguns casos é criado com o pensamento que sua raça é inferior e devido a isso deve se esforçar mais para buscar espaço na sociedade. É uma problemática coerente se olharmos para o reflexo da sociedade, mas é um contexto que merece estudos atuais, pois exercer o pensamento que somos iguais nos possibilita a

acreditar que somos capazes.

Todos relataram que se sentem ouvidos e que possuem espaço de fala nos seus ambientes de trabalho, onde toda a pressão para performar de maneira exaustiva, advém de um pensamento interno. Sempre quando questionamos sobre o futuro nesse ramo, olhando pela ótica racial, existe muita expectativa de cada vez mais nos tornarmos representativos em cargos ascendentes, onde segundo eles o caminho seria o esforço e a dedicação, onde no momento de avaliação pela capacidade sejamos respaldados pelo elemento de qualificação.

Conclui-se, portanto nesse estudo, que todo o esforço e entrega que realizam está de acordo com o pensamento interno de competitividade onde se acredita que partem com desvantagem. Esse pensamento intrínseco, tem origem geralmente numa criação que os prepara para uma sociedade desigual, isso somado a uma série de experiências que se vivencia no decorrer dessas jornadas, os deixando inseguros e desconfiados frente a sociedade. Entretanto, com o avanço da inclusão gradual de grupos minoritários nas organizações e a qualificação de negros (que podem contar com o sistema de cotas), acredita-se que no futuro teremos mais espaços em lugares onde hoje somos uma minoria.

## REFERÊNCIAS

ABRAM, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e cultura**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006.

ALMEIDA, Keila da Conceição et al. **A carreira da mulher negra: planejamento, barreiras e estratégias de enfrentamento**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Psicologia) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019.

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas, São Paulo**, v. 44, p. 20-29, 2004.

ARRUDA, Paulo Henrique Pereira. **Análise da concentração do setor bancário brasileiro no período de 2001 a 2010**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2013.

ASSIS, Dandara Soares. **Plano de carreira na perspectiva da mulher negra: a influência da raça e do gênero frente à ascensão no mercado de trabalho**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2022.

CAMARGOS, Regina Coeli Moreira. A negociação da igualdade de oportunidade na categoria bancária. **Revista Ciências do Trabalho**, São Paulo, v. 5, p. 113-130, 2015.

COSTA, Vanessa Rosa da. **Identidade racial docente: Trajetórias e desafios percorridos**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Pedagogia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

DE CERQUEIRA, Victoria Lemos. **A inserção do negro no mercado de trabalho brasileiro na década passada**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2012.

DE MELLO, Luana et al. Uma revisão sistemática de literatura sobre o negro no mercado de trabalho. **Revista Ciências Sociais em Perspectiva**, Curitiba, v. 19, n. 36, p. 53-63.

DE SANTANA, Ivo. Executivos negros em organizações bancárias de Salvador: dramas e tramas do processo de ascensão social. **Afro-Ásia**, n. 23, p. 195-234, 1999.

DE SOUZA SANTOS, Erika Acsa et al. **A representação de crianças negras nos comerciais da “Oi”: reflexos de um racismo velado**, v.15, v. 17, p. 6-18, 2015.

DINIZ, Ana Paula Rodrigues et al. Políticas de diversidade nas organizações: as relações de trabalho comentadas por trabalhadores homossexuais. **Revista**  
50

**Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 13, n. 31, p. 93-114, 2013.

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

GUEDES, Mayara Sabino. **Políticas de diversidade no setor bancário**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade de Brasília, Brasília, 2019.

LAIGNIER, Cássio Host Valentim. **Os motivadores se carreira e os atrativos da carreira bancária: um estudo com os indivíduos da geração y**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Econômicas) – Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2017.

LUIZ, Maria do Carmo; SALVADOR, Maria Nazaré; CUNHA JÚNIOR, Henrique. A criança (negra) e a educação. **Cadernos de Pesquisa**, n. 31, p. 69-72, 1979.

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 16, p. 157- 187, 2015.

MACHADO, Raquel Allegretti. **A reinserção da mulher no mercado de trabalho no período da pós-maternidade**. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

MARQUARDT, Tainá Rosales. **Percepções, vivências e desafios de mulheres no mercado financeiro**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

MARTINS, Tereza Cristina Santos. **O negro no contexto das novas estratégias do capital: desemprego, precarização e informalidade**. 2012. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2012.

MENGUE, Nicole da Silva. **Comportamento do consumidor negro: a influência da cultura e da identidade na escolha de marcas, produtos e serviços**. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

MIRANDA, Adílio Renê Almeida et al. Isso já está superado! A justificação do preconceito no setor bancário. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho, Brasília**, v. 20, n. 1, p. 947-955, 2020.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GRZYBOVSKI, Denize. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, Passo Fundo, v. 15, p. 731-747, 2011.

NASCIMENTO, Mariany Wollinger; FERREIRA, Luiz Felipe; FERREIRA, Denize Demarche Minatti. Análise dos indicadores do corpo funcional no setor bancário a

partir dos relatórios de sustentabilidade. **Revista Ibero-Americana de Ciências Ambientais**, Florianópolis, v. 5, n. 2, p. 73-85, 2014.

PASINI, Adams. **Bancos digitais e as novas tecnologias do setor bancário**. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade de Caxias do Sul, Nova Prata, 2021.

PICCININI, Valmiria Carolina; KILIMNIK, Zélia Miranda; PARDINI, Daniel Jardim. Carreira tradicional versus carreira autodirigida ou proteana: um estudo comparativo sobre a satisfação com a carreira, a profissão e o trabalho. **Ciências da Administração**, Florianópolis, v. 13, n. 31, p. 58-80, 2011.

ROCHA, Ana Paula Abreu Serra da. **Marketing de relacionamento no setor bancário**: um estudo em uma agência no brejo paraibano. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2016

ROCHA, Iara Vieira et al. **Carreira na percepção da mulher negra**. 2016. Tese (Mestrado) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2016.

ROSA, Fernanda Ferreira da. **Ações afirmativas nas empresas privadas**: uma avaliação de especialistas em políticas afirmativas e militantes do movimento negro. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, p. 337-348, 2009.

SANTOS, Grazieli Silva dos. **Diversidade e equidade como elementos de estratégia corporativa no setor bancário**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) Escola Paulista de Política, Economia e Negócios, São Paulo. 2022.

SANTOS, Jaqueline Miranda Testolin dos. **Mulher negra frente ao mercado**: racismo e desigualdades de gênero. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

SILVA, Júlia Conceição. **Políticas corporativas de diversidade étnico-racial em cargos de liderança na ótica dos especialistas em diversidade e inclusão**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre. 2021.

SOUZA, Ana Lucia Moraes. **Gestão de diversidade e pessoas com deficiência**: investigação sobre a inserção da pessoa com deficiência e uma organização pública federal, 2009. Dissertação (Pós-graduação em Administração) – Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

SOUZA, Carine Oliveira. **Desigualdade racial**: um problema enraizado no mercado

de trabalho no Brasil. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração de Empresas) – Universidade Federal do Ceará, Fortaleza 2019.

VELOSO, Elza Fátima Rosa. **Carreiras sem fronteiras na gestão pessoal da transição profissional**: um estudo com ex-funcionários de uma instituição com características de empresa pública, 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

## **APÊNDICES**

### **APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA**

1. Qual o seu sexo biológico?
2. Qual sua idade?
3. Qual sua cor ou raça?
4. Qual sua formação?
5. Estado civil?
6. Há quanto tempo atua em instituições financeiras?
7. Comentar brevemente sobre tua trajetória profissional.
8. A instituição financeira é pública ou privada?
9. A instituição bancária que você trabalha atualmente está inserida no Rio Grande do Sul?
10. Você precisou de algum programa de inclusão para entrar no banco?
11. Qual seu cargo atual? (jnr, pleno, snr)
12. Você acredita em políticas de inclusão?
13. Se você acredita na inclusão, como acha que a participação da mão de obra negra em instituições financeiras pode impactar a sociedade?
14. Em sua opinião, como as organizações bancárias podem ofertar essa inclusão?
15. Existem pontos negativos para programas de inclusão? Quais?
16. Entrando na sua organização, precisou utilizar alguma estratégia para se fazer mais integrado na equipe, se sim qual?
17. Dentro do banco em que você atua numa proporção de 0 a 10, o quanto você enxerga negros em cargos de liderança?
18. Dentro de sua carreira, quais foram seus maiores desafios diante sua raça?
19. Quais barreiras existem para um profissional negro progredir em uma instituição financeira?
20. Referente ao desenvolvimento da carreira, você acha que negros e brancos possuem as mesmas oportunidades? Comente.
21. Qual suas expectativas de carreira atuando numa área majoritariamente branca?
22. Como você enxerga a ascensão de um profissional negro na instituição financeira?
23. Com o conhecimento de uma estrutura com muitos problemas de aceitação racial, como você gerencia sua carreira para estar presenciando oportunidades?

- 24.** Você se sente acolhido dentro da organização? Se não, comente sobre.
- 25.** Sente que possui aliados?
- 26.** Você se sente ouvido dentro da organização?
- 27.** Em algum momento já sentiu que suas ideias eram irrelevantes pela questão da cor da pele?
- 28.** Sente que tem que se mostrar mais prestativo em relação aos demais colegas? Se sim, comente sobre.
- 29.** Já teve que ouvir comentários maldosos referente à raça dentro da organização? Se sim, por parte de clientes ou colegas?
- 30.** Qual o ponto focal da discriminação dentro do ambiente de trabalho?
- 31.** Você sente a falta de representatividade negra dentro da instituição bancária?
- 32.** Qual conselho você daria para um jovem negro que tem como objetivo ascender sua carreira no ramo bancário?
- 33.** Em relação a pesquisa aplicada, se você pudesse alterar algo dentro do seu ambiente de trabalho, o que seria?
- 34.** Como você imagina essas questões raciais no futuro dentro desse mercado?
- 35.** Gostaria de comentar algum ponto que enriquecesse o conteúdo a ser trabalhado?