

ESCURECENDO AS ORGANIZAÇÕES: NARRATIVAS DE NEGROS E SUAS TRAJETÓRIAS ATÉ A LIDERANÇA

GETTING DARK ORGANIZATIONS: NARRATIVES OF
BLACK PEOPLE AND THEIR PATHS TO LEADERSHIP

SÉRGIO HENRIQUE PEREIRA OLIVEIRA FILHO

shf.assessoria@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0009-0000-3617-7332>

CLÁUDIO HOFFMANN SAMPAIO

csampaio@pucrs.br

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0000-0001-9943-1414>

WILLIAM VINICIUS MARQUES CORREA

william.vmcorrea@gmail.com

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS)

<https://orcid.org/0000-0002-4945-2193>

RESUMO

Objetivo: Compreender como pessoas negras vivenciaram e superaram barreiras ao longo de suas trajetórias para alcançar posições de liderança em organizações.

Proposta: Aplicar a abordagem de narrativas biográficas, desenvolvida por Gabriele Rosenthal, para reconstruir as trajetórias de dois líderes negros. O propósito é analisar as barreiras enfrentadas e como foram superadas, contribuindo para a literatura sobre liderança negra e diversidade racial nas organizações.

Abordagem teórica: Teoria das Narrativas Biográficas, desenvolvida por Gabriele Rosenthal. Teorias sobre Liderança e Diversidade, discutindo conceitos de liderança, diversidade racial e racismo. Teoria do Racismo Estrutural, explorando como o racismo institucional e as desigualdades raciais impactam a ascensão de negros a posições de liderança.

Provocação: Questionar as barreiras estruturais e sociais que impedem a ascensão de pessoas negras a cargos de liderança, destacando a necessidade de políticas de inclusão e diversidade nas organizações.

Métodos: Pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando a abordagem de narrativas biográficas. O método inclui entrevistas narrativas e a análise reconstrutiva de 2 casos.

Resultados: Foram identificadas barreiras como preconceito racial, cobranças excessivas, falta de oportunidades e estereótipos, que limitaram a ascensão de líderes negros. Esses desafios foram superados por meio de resiliência, formação acadêmica, mentoria e redes de apoio. O racismo institucional mostrou-se um obstáculo estrutural, exigindo que líderes negros provassem constantemente sua competência.

Conclusões: O estudo reforça a importância de políticas de inclusão e diversidade. Além disso, provoca reflexões sobre a necessidade de combater o racismo institucional e promover equidade racial nas organizações.

Palavras-chave: Liderança Negra. Diversidade. Raça. Narrativas

ABSTRACT

Objective: *To understand how Black individuals have experienced and overcome barriers throughout their journeys to achieve leadership positions in organizations.*

Proposal: *Apply the biographical narrative approach, developed by Gabriele Rosenthal, to reconstruct the trajectories of two Black leaders. The purpose is to analyze the barriers faced and how they were overcome, contributing to the literature on Black leadership and racial diversity in organizations.*

Theoretical Approach: *Biographical Narrative Theory, developed by Gabriele Rosenthal. Theories on Leadership and Diversity, discussing concepts of leadership, racial diversity, and racism. Structural Racism Theory, exploring how institutional racism and racial inequalities impact the advancement of Black individuals into leadership positions.*

Provocation: *To question the structural and social barriers that hinder the advancement of Black individuals into leadership roles, highlighting the need for inclusion and diversity policies in organizations.*

Methods: *Exploratory research with a qualitative approach, using the biographical narrative method. The methodology includes narrative interviews and the reconstructive analysis of 2 cases.*

Results: *Barriers such as racial prejudice, excessive demands, lack of opportunities, and stereotypes were identified as limiting factors for the advancement of Black leaders. These challenges were overcome through resilience, academic education, mentorship, and support networks. Institutional racism emerged as a structural obstacle, requiring Black leaders to constantly prove their competence.*

Conclusions: *The study reinforces the importance of inclusion and diversity policies. Additionally, it provokes reflections on the need to combat institutional racism and promote racial equity in organizations.*

Keywords: *Black Leadership. Diversity. Race. Narratives.*

1 INTRODUÇÃO

A temática racial tem sido amplamente discutida nas Ciências Sociais, especialmente no que tange às relações de trabalho e à vivência da população negra (Sabino & Pinheiro, 2023; Silva, 2025). A Administração, como ciência social aplicada, busca compreender esses fenômenos por meio da experiência prática (Francisco Junior, 2008). Nesse campo, a gestão da diversidade emerge como resposta às demandas dos movimentos negros, embora as desigualdades persistam, inclusive nas relações de liderança situacional (Ferreira et al., 2023; Patrício & Franco, 2022; Sobral & Furtado, 2019; Souza & Marques, 2019).

Guerreiro Ramos (1955) já apontava o indivíduo como protagonista de sua história. No entanto, ao se considerar a perspectiva racial, nota-se que não houve políticas de empregabilidade logo após a abolição da escravidão e que o negro fora prontamente substituído por imigrantes europeus (Santos & Scopinho, 2011; Negro & Gomes, 2006). Para Santos e Scopinho (2011), essa substituição visava confirmar a suposta incapacidade intelectual dos negros, enquanto Mello et al. (2018) afirmam que a formação é um chicote de açoite para quem tem origem escrava.

Embora o racismo tenha sido perpetuado desde o escravismo colonial, há sinais de mudança. As organizações começam a reconhecer a importância da diversidade racial (Gorender, 2010; Freitas & Zambon, 2020; Sim & Bierema, 2025). Existe a necessidade de identificar as ideias e experiências de intelectuais negros (Trapp, 2019), especialmente em um campo acadêmico que historicamente negligenciou a questão racial nas organizações, tratando-a como neutra (Rosa, 2014; Sim & Bierema, 2025; Sims et al., 2021). Assim, é fundamental analisar não apenas a inserção do negro no mercado de trabalho, mas também seu papel como líder nesse contexto.

Estudos recentes destacam a necessidade de desenvolver e dar visibilidade a líderes negros, não apenas para reparar injustiças, mas para que sirvam de inspiração (Henry, 2021; Sim & Bierema, 2025; Sims et al., 2021). Contudo, ainda existe uma lacuna no que tange à compreensão aprofundada das experiências subjetivas, das estratégias de superação e dos significados que os próprios indivíduos atribuem às suas trajetórias em meio a um cenário adverso.

Este estudo se propõe a preencher essa lacuna, oferecendo aplicabilidade prática e originalidade teórica. Sua originalidade reside na utilização da Análise Reconstrutiva de Caso Biográfico (Rosenthal, 2018) como metodologia para ir além de uma análise superficial, permitindo uma compreensão profunda e contextualizada das histórias individuais. Ao apresentar as narrativas de Márcia, vice-presidente de um conselho de classe, e Bernardo, deputado, esta pesquisa teve como objetivo **compreender como negros vivenciaram e superaram barreiras ao longo de suas vidas para chegarem à liderança em organizações.**

A principal contribuição teórica deste estudo é a inserção da narrativa biográfica como metodologia para compreender as experiências e barreiras enfrentadas por pessoas negras em suas trajetórias profissionais. No campo prático, a pesquisa evidencia como esses indivíduos superam obstáculos sistêmicos e alcançam posições de liderança, destacando sua resiliência e capacidade de adaptação. As histórias de Márcia e Bernardo ilustram como essas narrativas revelam barreiras estruturais e sociais persistentes, ao mesmo tempo em que inspiram futuras gerações ao mostrar que é possível superá-las.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 RAÇA, RACISMO E RELAÇÕES RACIAIS

Neste estudo, 'raça' é entendida como uma construção social que organiza relações entre grupos, e não como uma categoria biológica (Munanga, 2003). O racismo, por sua vez, associa características intelectuais e morais a traços físicos, criando hierarquias de poder, como a que historicamente posiciona brancos acima de negros (Munanga, 2003). Raça e racismo são interligados. Embora não exista para geneticistas e biólogos moleculares, Munanga (2003) destaca que o conceito de raça ainda permeia a sociedade contemporânea, pois seguimos classificando pessoas racialmente, ignorando os avanços da genética.

Relações raciais são entendidas como vínculos entre grupos que compartilham uma mesma percepção sobre raça em suas interações (Coêlho Junior, 2011). Nesse contexto, os sujeitos se descrevem ou são descritos de forma semelhante. Para o autor, as relações sociais são molda-

das pela ideia de raça, que influencia suas dinâmicas, podendo ou não envolver racismo. Ainda assim, raça e racismo não devem ser descartados como fatores estruturantes dos processos de inclusão e exclusão. Nesta pesquisa, o racismo é considerado um elemento central, mesmo que o uso da palavra “raça” nem sempre implique práticas racistas. Se usada para inferiorizar grupos, a noção de raça também pode ser ressignificada como ferramenta de resistência contra essa desvalorização.

Preconceito racial diz respeito a opiniões e julgamentos sobre o outro, falados ou não (Munanga, 2003). Diferentemente da discriminação, que trata de colocar as crenças em ação, pode-se dizer que é a expressão ativa do racismo como, por exemplo, negar igualdade a membros de certos grupos. Isso por sua vez faz com que esse bloqueio imposto reproduza os estereótipos inspirados no racismo original (Coêlho Junior, 2011).

Para compreender o termo, é necessário revisitar o conceito de discriminação racial. Segundo Cashmore (2000), ele se torna sinônimo de racialismo, usado para definir e qualificar populações específicas, perdendo o vínculo original (Coêlho Junior, 2011). Neste artigo, o termo “cor” é utilizado como referência à raça, considerando que, no Brasil, muitas pessoas o interpretam dessa forma. Assim, uma pessoa vista como negra pode se identificar como parda, e vice-versa, pois as identidades raciais são construídas pela autopercepção e pela percepção do outro (Coêlho Junior, 2011).

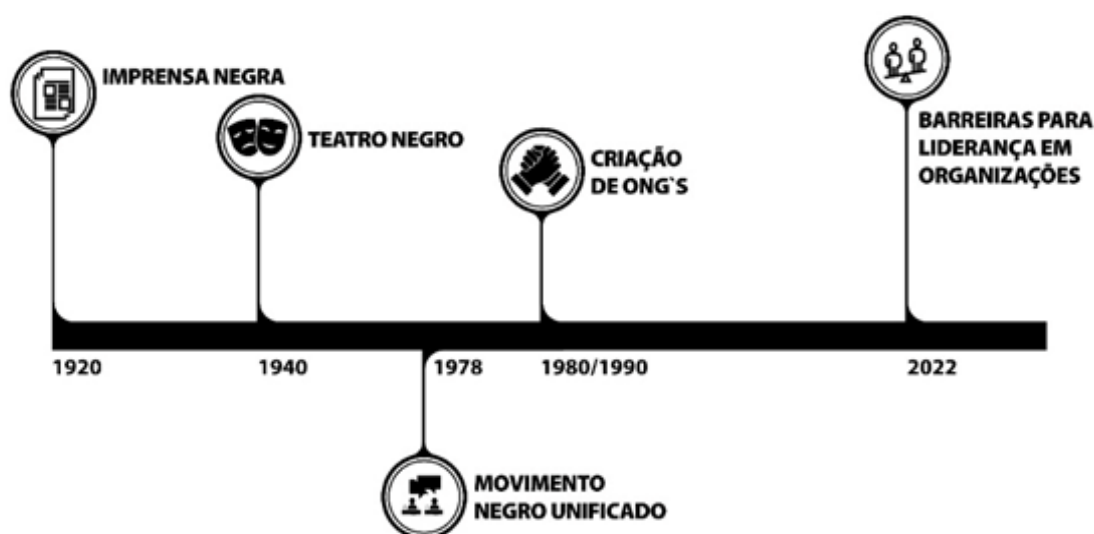
2.2 O NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO

O trabalho sempre foi a marca social de qualquer pessoa. Tanto que Federici (2017) afirma que Karl Marx conceitua o trabalho como sendo o diferencial do homem com outros animais. Nesse contexto, o trabalho é uma necessidade natural da vivência em sociedade, o trabalhador é a principal forma de o ser humano se sentir importante e encontrar um sentido na sua vida (Zanelli et al., 2010).

No final do século XVI, o Brasil passou a receber grandes contingentes de africanos trazidos à força para o trabalho escravizado. Após a abolição da escravidão, em 1888, os negros buscaram inclusão social, que não acompanhou a liberdade formalmente conquistada (Fernandes, 2008). Somente por volta dos anos 1930, o país passou a ser retratado como território miscigenado e como uma “democracia racial”, onde brancos, negros e indígenas supostamente conviviam em harmonia, mesmo sob a influência de estruturas escravistas ainda presentes no mercado capitalista emergente (Fernandes, 2008; Melo, 2020).

Coêlho Jr. (2011) aponta que a exclusão do negro não se explica apenas pela história oficial, mas também pela história que ele próprio constrói. Observando o presente, é possível afirmar que essa integração não se concretizou; ao contrário, o preconceito racial se atualizou. A Figura 1 ilustra as lutas antirracistas após a abolição, contribuindo para a compreensão das transformações que moldaram as narrativas de lideranças negras na contemporaneidade brasileira.

Figura 1 – Linha do tempo: recorte do negro no Brasil



Fonte: elaborado pelos autores a partir de Santos (2005).

O primeiro momento projeta a liberdade do negro de escrever sobre si em uma sociedade que só escrevia sobre as vivências brancas, tendo a liberdade de discutir “seus” próprios problemas. O segundo evento traz o negro como ator que pode discutir os problemas sociais de maneira política, que foi até meados de 1964, com o golpe militar brasileiro. O terceiro momento, é a união dos negros para lutar pelos seus direitos e deveres como membros da sociedade. Por fim, têm-se negro como ator das decisões que passarão a moldar o pensamento social através da união em ONGs que, juntas ao poder público, começam a estruturar políticas públicas.

Apenas em 2001 o debate sobre questões raciais abrangeu diversos ângulos e passou a ser notado pela mídia, o que fez com que entrasse de maneira definitiva na agenda política do país. Provando-se isso, nas eleições de 2002, todos os candidatos à presidência apresentaram propostas de combate ao racismo e inclusão através de ações afirmativas. Em 2003, o Estatuto da Igualdade Racial foi enviado ao Congresso e apenas em 2010 fora aceito, com diversas supressões (Santos, 2005).

2.3 BARREIRAS PARA NEGROS EM LIDERANÇA

No contexto nacional, Ferreira et al. (2021) revisitaram duas décadas de publicações para compreender como a liderança é definida no campo organizacional. Concluíram que as mudanças nos cenários sociais e políticos têm provocado transformações nas teorias clássicas e emergentes, que buscam se adaptar à realidade dinâmica das organizações. A figura do líder e o conceito de liderança são considerados essenciais para a solidez empresarial. No entanto, ainda são escassos os estudos que focam no comportamento de indivíduos dentro das organizações (Ferreira et al., 2021). Paralelamente, não há um conceito único e universal de liderança. As teorias

que abordam o tema apresentam definições diversas, refletindo sua natureza multifacetada e a ausência de uma lógica fixa para delimitar suas dimensões (Oliveira et al., 2018). Nesta pesquisa, adota-se a compreensão de que o líder é aquele capaz de estimular os demais a alcançar os objetivos organizacionais de forma eficaz, promovendo uma análise crítica e colaborativa da cultura organizacional (Longaray & Giesta, 1999; Ferreira et al., 2021).

Dado que a essência deste estudo é entender os fenômenos até o desenvolvimento de liderança de pessoas negras, optou-se por recorrer a periódicos e trabalhos que já estivessem voltados a essa temática dentro do escopo dos últimos cinco anos, para buscar o que tem sido realmente pesquisado em nossos dias (Sampaio & Mancini, 2007). Na Tabela 1, podemos ver os objetivos dos estudos recentes.

Tabela 1 – Achados teóricos

Autor	Periódico	Objetivo
Sparkman (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Entender como líderes negros vivenciam a liderança e navegam na ascensão para cargo de executivos
Sims et al. (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Examinar se as microagressões sofridas diminuíam seu engajamento como líderes
Rudel et al. (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Examinar a relação inteligência emocional e liderança negra
Henry (2021)	<i>Advances in Developing Human Resources</i>	Destacar a experiência de liderança de negros
Bass (2020)	<i>Educational Administration Quarterly</i>	Discutir para conceituar a ética do cuidado para líderes negros
Berry & Reardon (2022)	<i>Education and Urban Society</i>	Compreender como a raça pode afetar a indução para liderança
Henderson (2022)	<i>Journal of Education</i>	Apresentar discussão crítica sobre resiliência necessária para negros em um sistema antinegro
Maylor (2020)	<i>Management in Education</i>	Examinar estratégias de liderança de sucesso

Fonte: elaborado pelos autores

A análise dos artigos revisados apresenta lacunas importantes na pesquisa sobre liderança negra:

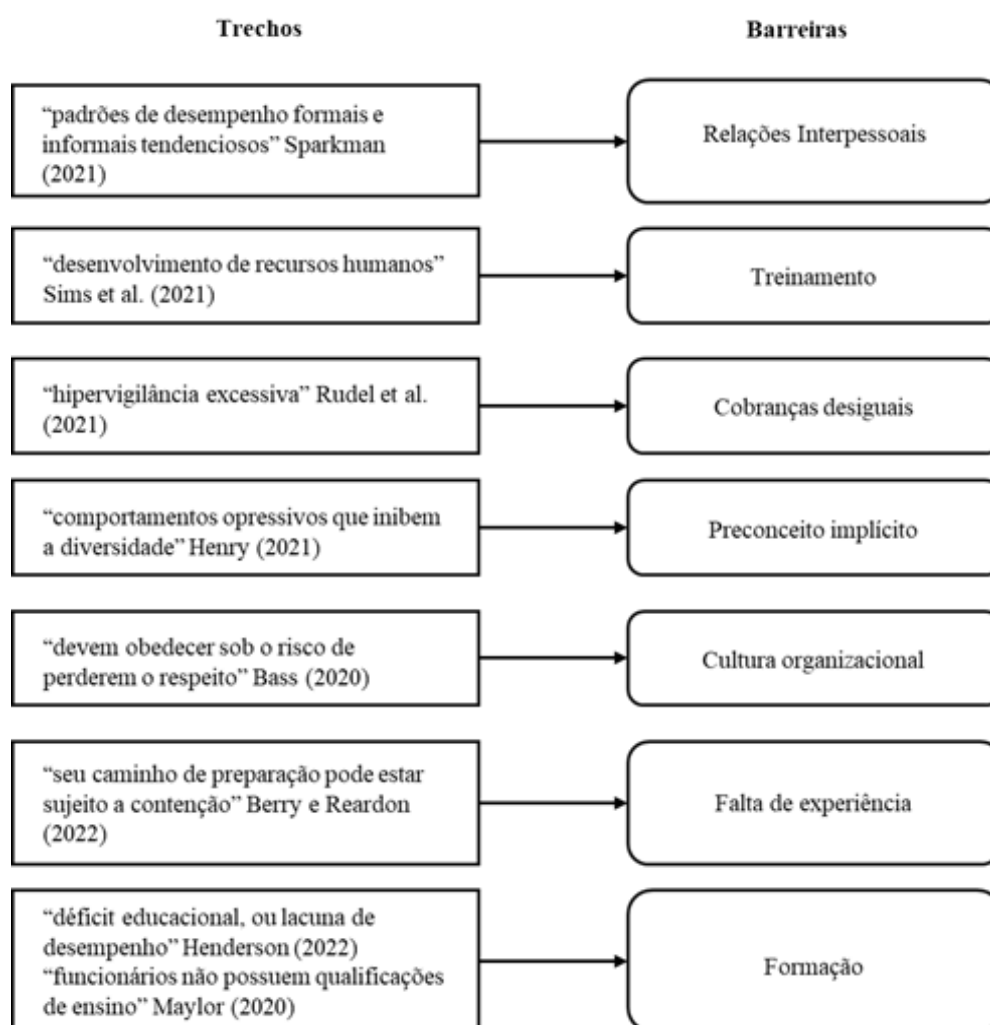
- Influência de raça e gênero nas carreiras e identidades (Sparkman, 2021);
- Examinar os estilos de liderança (Bass, 2020);
- Como apoiar o crescimento de líderes negros (Rudel et al., 2021);
- Falta de representatividade de liderança negra (Henry, 2021);
- Políticas de inclusão para liderança negra (Sims et al., 2021);
- Como mudar a instituição para que a resistência e o desengajamento não sejam mais necessários para sustentar o bem-estar dos negros? (Henderson, 2022);

- Estratégias para facilitação de negros em posição de gestão (Berry & Reardon, 2022);
- Experiência estratégica de liderança negra para obtenção de sucesso (Maylor, 2020).

Em relação aos principais resultados e conclusões desses estudos, podemos afirmar que, tipicamente, a liderança é branca e masculina, desafiando assim a percepção do homem negro como líder, uma vez que é moldada por uma identidade sócio-histórica e sociocultural. A desigualdade no ambiente organizacional, político e de ensino superior, sugere que os modelos de liderança pré-estabelecidos são inadequados (Rudel et al., 2021). Para Sparkman (2021), precisamos entender os suportes necessários e barreiras, bem como elementos que projetam uma carreira de sucesso. Para pessoas negras, raça e gênero são fatores que podem dar início ao pensamento estereotipado para uma possível promoção e por sua vez afetar o desenvolvimento e posterior sucesso (Sparkman, 2021).

No Figura 2, são indicadas barreiras que foram identificadas a partir dos estudos analisados:

Figura 2 – Barreiras identificadas



A revisão realizada reforça que esta temática demanda mais estudos no campo organizacional, especialmente na área da Administração. A maioria dos artigos aponta a falta de qualificação como um dos principais fatores que dificultam o acesso e a permanência de pessoas

negras em cargos de liderança. Pode-se dizer que, enquanto na escravidão a força dos negros era contida por correntes, hoje seu esforço muitas vezes é limitado pela herança histórica que ainda os condiciona.

3 MÉTODO DE PESQUISA

A metodologia adotada nesta pesquisa é a reconstrução de caso biográfico, inicialmente formulada por Fritz Schütze (1977) e posteriormente desenvolvida por Gabriele Rosenthal (2018). Trata-se de uma abordagem qualitativa centrada no sujeito, em que o foco está na interpretação que ele faz da realidade social, construída de forma intersubjetiva (Rosenthal, 2018).

Partimos do pressuposto de que, para compreender adequadamente qualquer temática dentro de uma narrativa biográfica, é necessário:

- I. analisar a história como um todo, sem fragmentá-la;
- II. priorizar, inicialmente, o que é relevante para o narrador, e não para o objeto de pesquisa;
- III. permitir que o biografado conduza livremente os temas que julgar pertinentes;
- IV. formular uma pergunta de pesquisa aberta, adaptável aos achados;
- V. considerar o papel orientador da história familiar na narrativa (Rosenthal, 2018).

A pesquisa biográfica interpretativa se constrói ao longo do processo, e não de forma prévia. Rosenthal (2018) propõe dois princípios fundamentais: comunicação e abertura. O pesquisador, seguindo a sociologia do conhecimento, entra em campo sem hipóteses fechadas, buscando compreender interpretações e vivências no mundo social.

Segundo Santos et al. (2020), essa abordagem contribui para a compreensão de fenômenos sociais diversos. Além disso, fortalece a pesquisa qualitativa ao permitir a análise do desenvolvimento e transformação dos fenômenos vividos (Sangalli, 2018). Os princípios dessa abordagem são essenciais para aprofundar o problema investigado.

O método proposto por Rosenthal (2018) envolve duas etapas principais: coleta de dados, por meio de entrevistas abertas; análise dos dados, com base na reconstrução de caso. As entrevistas biográficas são abertas, com o entrevistado assumindo papel central na condução dos temas. O objetivo é coletar relatos que permitam reproduzir cursos de ação (Rosenthal, 2018). O procedimento narrativo dá liberdade ao entrevistado para articular suas vivências e construir um ponto de vista próprio sobre sua história.

O roteiro da entrevista é construído durante a própria entrevista. Após a narrativa inicial, o entrevistador toma notas e formula perguntas com base nos relatos, evitando iniciar com “por que” ou “quando”, e preferindo “como”, para estimular respostas mais narrativas (Rinaldi, 2018). A principal vantagem da entrevista narrativa biográfica é sua fidelidade aos pressupostos teóricos centrados no sujeito. Posterior a coleta, inicia-se a análise. Os primeiros passos envolvem a formulação do memorando e a transcrição da entrevista. Em seguida, aplica-se a análise reconstrutiva de caso biográfico (Rosenthal, 2018).

A escolha dos casos de Márcia e Bernardo seguiu os princípios da abordagem de Rosenthal (2018), priorizando trajetórias que evidenciassem diferentes formas de vivenciar e interpretar barreiras raciais no caminho até a liderança. Assim como no estudo de Susin & Menezes (2023), que reconstruíram as histórias de mulheres em situação de instabilidade habitacional, esta pesquisa buscou evidenciar tanto os aspectos estruturais da exclusão quanto as estratégias individuais de resistência. A comparação reforça a relevância do método biográfico reconstrutivo para captar os sentidos atribuídos às experiências ao longo do tempo, permitindo uma análise aprofundada dos processos de superação e pertencimento em contextos de desigualdade.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Antes da apresentação dos casos, como questão aberta proposta adaptada da proposição de Rosenthal (2018), elencou-se: *por favor, conte-me a história do teu pai, da tua mãe e a tua própria história. Estou interessado em toda sua vida. Tudo que lhe ocorrer, não lhe farei nenhuma pergunta por enquanto. Farei apenas algumas anotações sobre as coisas que gostaria de lhe perguntar mais tarde.*

Márcia Flor

Márcia nasceu em 1968, seu pai adveio de uma cidade da região da Serra, no Rio Grande do Sul, e sua mãe era "*cria da capital*", nascida em Porto Alegre, onde teve seus filhos: Márcia e mais dois irmãos. Inicialmente, ela passou a lembrar como era a vida de seus pais antes de seu nascimento, onde se deu seu ponto de vista para como haviam ocorrido os fatos. Retrata que foi bastante difícil o crescimento dos dois por serem de origem "humilde", e traz uma impressão que submete pela primeira vez em sua narrativa a questão racial: "*Naquela época, tiveram muita dificuldade para se estabelecer dentro de uma sociedade que a gente conhece, até uma sociedade que é extremamente racista e preconceituosa. Mas eles superaram isso com muito trabalho, apesar de viverem por muito tempo com muita escassez*".

Analisando a autoapresentação de Márcia, observa-se que ela se concentrou predominantemente em demonstrar a história de superação da família e como isso foi importante para os aprendizados e lições de todos; os valores e reflexos do preconceito são presentes desde sua infância em diferentes campos da vida. Referiu-se aos pais como sendo discriminados de todos os lados. A suas lembranças parecem estar relacionadas aos trabalhos que seus pais tinham quando do seu nascimento, pois através destes eles puderam propiciar aos filhos o conhecimento escolar. Márcia sempre recebeu bastante disciplina, e lembra que "*desde os 3 anos de idade, eu já ia para creche, eu e meu irmão. Era na Cidade Baixa e nós morávamos na zona norte. Pegávamos dois ônibus pela manhã e dois a tarde para voltar e sempre no mesmo horário, pois minha mãe não podia nunca atrasar*".

A partir da análise de seus dados biográficos, observa-se que Márcia sempre buscou superar os desafios impostos pela vida, inspirando-se na figura da mãe — *"uma mulher muito elegante"* — e do pai, *"um senhor que trabalhou muito, sem ter sua vida facilitada"*. Estudou o ensino fundamental e médio em escolas privadas próximas de sua residência, acessadas por meio de bolsas de estudo, já que seus pais, com recursos limitados, só puderam garantir esse acesso.

Reconhecida como boa aluna, Márcia era elogiada pelos professores por seu desempenho e dedicação. Ela mesma se descreve como estudiosa e conversadeira. No entanto, ao revisitar essa fase, revela que seu interesse pela arte foi desestimulado pelas experiências de discriminação racial: *"não existiam alunos negros na escola, então a gente acabava sempre por sofrer discriminação por todos, até pelos professores... embora eu fosse a preferida no teatro e por cantar... nas apresentações as meninas brancas sempre ficavam na frente, o que vai nos trazendo uma carga, né?"*. Essas memórias ainda a afetam, como se nota em sua expressão reflexiva ao citar um ensinamento recorrente de sua mãe desde a infância: *"não adianta, se tu quiser te dar bem, se quiser ter um bom emprego, se tu quiser ser uma pessoa de destaque, tu vai ter que ser três vezes melhor que os outros. Pois se tu for igual, já está em desvantagem."*

A partir disso, Márcia retrata sua primeira grande decepção como tendo ocorrido no fim do ensino médio: quando, incentivada pela mãe, tentou ser professora de séries iniciais e foi reprovada no processo seletivo de um famoso centro de ensino. Ao abordar esse assunto, percebe-se na análise que ela muda a respiração e diz que desconhece os motivos da reprovação, e novamente reflete que suas notas escolares seriam uma *"boa credencial"*, pois, desde a infância, Márcia se envolveu em todas as oportunidades dadas pela escola para que pudesse se desenvolver em diferentes áreas e sempre recebeu destaque.

Após não ser aprovada no vestibular, Márcia decidiu se preparar para um curso técnico em Química dentro da própria escola. Foi aprovada no processo seletivo, cursou o 4º ano e concluiu o ensino médio habilitada como técnica. Durante esse período, ingressou no mercado de trabalho: *"Eu consegui um bom estágio em uma companhia nacional"*. Com essas conquistas, passou a trabalhar em tempo integral na área química. Mais tarde, decidiu se desafiar novamente e tentou o vestibular, buscando ampliar suas oportunidades. Foi reprovada na primeira tentativa, mas persistiu e se inscreveu em duas universidades. Foi aprovada em uma instituição privada no curso da área de negócios, onde afirma: *"Fui aluna padrão, nunca tive reprovação"*.

Com o salário do trabalho na área química, custeou integralmente sua graduação. Com orgulho, relata que quitou todas as despesas com seu próprio esforço e concluiu o curso dentro do prazo previsto. Após a formatura, enfrentou sua segunda grande decepção: foi desligada da empresa onde trabalhava. Atribui esse fato à escolha de uma carreira acadêmica diferente da área profissional em que atuava, embora não lhe tenham sido oferecidas outras oportunidades. Após uma breve pausa, justifica sua decisão: *"Eu me senti no direito de escolher um curso onde eu pudesse escolher. Enfim, eu queria uma carreira executiva e dentro da química eu não via essa possibilidade. Eu trabalhava num laboratório, era um trabalho pesado"*.

Embora desejasse *"uma carreira executiva"*, Márcia sentiu-se menosprezada ao ser desligada da empresa, possivelmente em função de suas escolhas acadêmicas. A análise demonstra que o desejo de reconhecimento e respeito está ligado às memórias de infância e à trajetória de superação dos pais, o pai que saiu da roça para trabalhar como motorista e a mãe que ingressou no mercado de trabalho e se tornou servidora pública. Essa conexão é reforçada pelas constantes referências aos pais em suas falas.

Apesar da formação na área de negócios, Márcia concluiu o curso sem experiência profissional na área. Passou então a buscar oportunidades no serviço público por meio de concursos. Nesse momento, pela primeira vez, compartilhou aspectos de sua vida pessoal e sentimentos. Relata que um dos namorados se tornou marido nessa fase, e menciona a orientação da mãe: *"Não é para pensar em casamento antes de estar formada..."*. Ela concorda com a exigência, justificando: *"...foi uma boa medida sim, porque me ajudou a ficar focada, né?"*. O casamento ocorreu após a graduação, conforme o combinado familiar. No entanto, o tema foi pouco explorado na entrevista, sendo rapidamente substituído por outro assunto, indicando que não gostaria de aprofundar essa parte da história, o que se esclarece mais adiante.

Com entusiasmo, compartilha: *"Fui aprovada no meu primeiro concurso!"*. Apesar da resistência inicial da mãe, considera esse momento um ponto alto de sua trajetória: a inserção no campo de sua formação, atuando em um conselho de classe. A mudança de postura é perceptível, ela se ajeita na cadeira e fala com mais animação, comparando-se à sua autora favorita da adolescência, Agatha Christie.

Após cerca de cinco anos nessa experiência, é convidada a dar aula em duas universidades, e começa também a atuar como palestrante. *"Comecei a conhecer um outro lado acadêmico e comecei a gostar muito"*. Passam-se mais cinco anos e ela se sente consolidada na academia e faz jornada tripla para conseguir cumprir todos os afazeres e se sente realizada. Embora quisesse permanecer no conselho, decide abdicar do concurso e ficar apenas com a vida acadêmica, pois agora já havia finalizado um pós-graduação em Educação e iniciou um mestrado.

Desligada do trabalho, Márcia enfrentou dificuldades na transição de carreira, especialmente financeiras. Sem o respaldo das leis trabalhistas, sua renda caiu significativamente, gerando transtornos pessoais. Ainda assim, ela reflete: *"Eu comecei a ter mais liberdade"*. Aproveitando essa liberdade, ela e o marido adotaram uma menina de 6 anos. Nesse período, recebeu o convite de uma universidade privada para coordenar um curso, sua primeira oportunidade de gestão. A função preservava a liberdade que valorizava naquele momento e marcou o início de uma nova etapa profissional.

Nesse momento, passa por uma turbulência em sua vida particular: separa-se do seu marido, citando rapidamente, sem demonstrar interesse em aprofundar o tema, o que confirma o distanciamento já observado em relação ao casamento, indicando que esse aspecto não compõe mais sua autoapresentação. A partir daí, ela demonstra entusiasmo ao relatar que atuou durante quatro anos sendo conselheira no estado e recebeu o convite para ser conselheira a nível nacional, e assim permaneceu por mais quatro anos. Argumentou que sua atuação lhe trouxe respeito em seu estado de origem e destaca sua participação em projetos internacionais e espaços decisórios.

Findando esses quatro anos, era época transitória no conselho regional e convidaram para que ela voltasse a atuar no seu estado origem como vice-presidente regional. Foi uma decisão difícil, pois ao mesmo tempo que ela relata que estava instigada, pensava que nunca uma mulher negra havia tido um reconhecimento da parte dos empresários. E, então, toma uma grande decisão, ao conversar com o Sr. Torres, seu antecessor: *"Eu só viria, se eu tivesse a chance de dar sequência, a ser a presidente, e ele me disse que sim"*. Nesse momento, nota-se que ela avaliou essa possibilidade de construir a sua trajetória como executiva no conselho, que havia sido seu primeiro emprego na área de sua formação. Diz que foram quatro anos de muitos resultados entregues e muita dedicação. Ao mesmo tempo, coloca a mão no queixo e diz: *"...trabalhei muito."*

Fui muito cobrada, mas entreguei resultado!". Ela emite essa frase sorrindo. Menciona a quase perda de sua irmã, fica visível que foi um momento difícil porque ela já justifica que a irmã era atleta e saudável e estava fazendo pós-doutorado na Europa, deixou tudo e passou um mês com a irmã até voltarem ao país. E já falou do irmão, que leva a "vidinha" dele como gosta, ele é carteiro e foi "empurrado" pelos pais para estudar.

Márcia relatou durante a entrevista sobre sua preparação para a presidência, diversos foram os fatores que tentavam diminuir seu potencial, o que foi narrado como o principal, ser uma mulher negra. Daí ela reflete que negros não tinham até então ocupado aquele espaço e já chegou a ouvir que por ser negra não teria postura para tal posição. Seus comportamentos foram questionados tentando fazer com que ela desistisse, comportamentos tais como ir ao pagode, frequentar escolas de samba e desfilar no carnaval. Márcia aqui profere uma frase cheia de sentimentos e pesar: *"Anulei ali tudo que poderia me fragilizar. Tudo que poderia depor contra mim naquele momento... fui uma pessoa mais contida, mais comedida".*

Contrariando as expectativas, Márcia foi eleita presidente de um conselho regional de classe. Ao relatar sua posse, destaca com entusiasmo a presença do governador à época, evidenciando o orgulho que sente desse momento. Permaneceu no cargo por quatro anos, iniciando em 2019, ano em que sua mãe começou a apresentar sinais de Alzheimer, exigindo dela maior dedicação aos cuidados familiares. Durante a entrevista, ao abordar esse período, Márcia evita se aprofundar em aspectos dolorosos, desviando o olhar antes de mencionar que sua mãe faleceu em 2020, mesmo ano em que foi diagnosticada com câncer de mama e precisou passar por cirurgia. Com a voz embargada, descreve esse momento como desafiador, mas "cheio de trabalho". Refletindo sobre o impacto do diagnóstico, reconhece a importância de se permitir momentos de leveza e de abandonar a "armadura de mulher superpotente".

Encerrando sua fala, compartilha que atualmente vive uma fase feliz e completa ao lado de seu novo companheiro, com quem se redescobriu. Sorrindo, revela que o conheceu no carnaval carioca, na Sapucaí, e resume: "essa é minha vida". A autoapresentação de Márcia revela o desejo de ser reconhecida como uma mulher forte, resiliente e capaz de enfrentar grandes desafios sem perder a capacidade de assumir compromissos com responsabilidade e coragem.

A análise do caso de Márcia evidencia que, embora não tenha vindo de uma família com recursos financeiros ou alta escolaridade no mercado formal, também não se encontrava em situação de vulnerabilidade extrema que a impedisse de acessar a educação formal. Sua trajetória demonstra que a questão racial no contexto da liderança pode ser vivenciada como um ponto de inflexão, exigindo das organizações e da sociedade uma revisão de postura. Márcia construiu seu pertencimento nos espaços que desejava ocupar por meio de esforço, renúncias e, sobretudo, trabalho. Algumas experiências dolorosas, como as vividas no ambiente escolar, contribuíram para que ela se afastasse de manifestações culturais significativas para sua identidade, como as atividades ligadas ao samba.

Bernardo Antunes

Bernardo nasceu em 1991, em Porto Alegre (RS). Iniciou seu relato mencionando que, por parte de mãe, sua família atuava como serviçal desde o pós-abolição, e que seu trisavô havia sido escravizado na indústria de carvão. Ao compartilhar essa informação, demonstrou descontentamento com essa realidade histórica, utilizando-a para contextualizar a decisão da família materna

de enviar sua mãe, ainda criança, para trabalhar em “casa de família rica”. Por esse motivo, ela deixou Bagé e percorreu diversos estados do país até se estabelecer definitivamente em Porto Alegre, na adolescência. Seu pai, à época considerado de classe média, também migrou para a capital quando seu avô precisou de tratamento médico disponível apenas em um hospital filantrópico da cidade. Essa mudança acabou sendo decisiva para o encontro e a aproximação entre seus pais.

Quando do seu nascimento, seu pai já exercia funções dentro da antiga empresa de telefonia Companhia Riograndense de Telefonia (CRT) onde trabalhava desde os seus 14 anos. Já sua mãe era vendedora em lojas do comércio. Aqui, Bernardo passa a narrar que, apesar de sua mãe nunca ter tido educação formal, sempre atuou e atua nessa área com muita competência. Analisando esse trecho, nota-se que ele tenta justificar a ausência de formação acadêmica da mãe ao trazer esse contraponto. Passa a afirmar que ele nasce no berço de duas pessoas muito trabalhadoras.

Em 1997, quando Bernardo tinha 6 anos, seus pais conseguiram adquirir um imóvel próprio no Jardim Botânico, dentro de um conjunto habitacional. Argumentou que, apesar dos baixos salários que os dois possuíam, conseguiram garantir isso aos filhos (ele e sua irmã, Martina). Nesse ponto, Bernardo demonstra que a superação alcançada pelos pais, que sempre viveram de aluguel, tornou-se uma alegria para todos da família.

Durante o findar de sua infância, Bernardo passou a ser cuidado por pessoas que conheceu em um comitê de partido político, e aqui é sua inserção nesse meio. Relata que passava o turno inverso da escola dentro de comitês de campanha, ali estudava e fazia as refeições e até mesmo ajudava em algumas questões. E justifica esse período dizendo que ele e a irmã eram levados pra lá para que os pais pudessem acompanhar suas atividades escolares e para que recebessem cuidado, pois seus pais eram militantes ativos e engajados em campanhas em anos eleitorais, inclusive os deixando com outras pessoas vinculadas ao partido. Aborda que seu interesse surge daí: *“desde criança eu me envolvia nos processos políticos, já estava ali, buscando entender, conhecer as coisas minimamente que fosse”*. À medida que Bernardo ia crescendo, seus pais sempre o *“obrigaram”* a continuar estudando, e assim permaneceu durante o ensino fundamental e médio em escola pública.

Bernardo começa a vivenciar a vida noturna de Porto Alegre, em 2006, através do samba, e aqui ele menciona seu primeiro contato com liderança, ao dizer que organizava um grupo e ao mesmo tempo já passa a explicar que nunca se envolveu com *“coisas ruins, de bebidas. Eu sempre cumpria tudo que tinha de fazer”*. E ficou nessa realidade até o findar da escola. Passa a reconhecer que não se dedicava a escola, pois não gostava e fazia por obrigação imposta pelos seus pais.

Em 2008, após insistência dos pais, Bernardo prestou vestibular e foi aprovado no curso de Ciências Sociais na universidade federal. Sorrindo, conta que integrou a segunda turma de cotistas negros, momento que marcou o despertar de seu senso de liderança, ao perceber que seu papel era contribuir para que outros negros também tivessem acesso àquela vivência. Na primeira semana de aula, no Campus do Vale, enfrentou um episódio marcante: foi retirado da fila do restaurante universitário por um segurança que alegou que ele não tinha “perfil” de estudante. Bernardo relata que esse episódio o afastou do convívio no campus, pois não se “sentia bem visto pelos demais”. Refletindo sobre essa experiência, afirma que o sistema “tenta impor a nós, pessoas negras, os vínculos que devemos ter”. Um ano depois, decidiu prestar vestibular

novamente, sendo aprovado para o curso de História, sua escolha original, no qual se formou. Durante esse novo percurso acadêmico, passou a atuar com mais intensidade na militância.

A partir desses processos, Bernardo passou a ser reconhecido como uma liderança política, chegando a coordenar o diretório acadêmico. A análise indica que esse período foi estruturante para a construção de sua identidade atual. Ao longo da narrativa, ele menciona diversas conquistas e destaca que, por meio de sua atuação política, ganhou visibilidade nacional e chegou a participar de ações internacionais. Em 2013, afirma ter estado “envolvido de cabeça” nas mobilizações nacionais em defesa do transporte público, tema que considera central em sua trajetória, e que foi objeto tanto de seu trabalho de conclusão de curso quanto de sua dissertação de mestrado.

Bernardo relatou o reflexo desse período no contexto de sua vida e liderança: *“Este tema teve várias implicações, fui até mesmo perseguido politicamente, né? Pela polícia civil do Rio Grande do Sul e também pelo Ministério Público... a mobilização de expor o tema do transporte naquele momento foi considerada uma perseguição política da qual fui absolvido inclusive, no ano passado”*. Respondeu durante oito anos a esse processo, e diz que nunca deixou de ser perseguido por *“ser negro e questionar direitos”*. Os próximos dados da sua biografia são apresentados de forma confusa, mostrando que lembrar e falar dessa parte de sua vida é para demonstrar sempre que é vencedor, abdicando de decisões difíceis ou de momentos tristes. Também é possível levantar a hipótese de que esse é um período vivenciado como um momento de ansiedade e traumático, que ele optou por não descrever ao entrevistador.

Concorreu a cinco eleições, sendo eleito em duas, e relata que isso se deve ao amadurecimento que teve, pois colocou cada coisa de sua vida em um lugar e se organizou para isso. Pela primeira vez depois de falar dos pais, menciona a família e amigos, aqui ele diz que está há 2 anos casado, que valoriza muito essa união e estar junto dos amigos, porque de alguns ele teve de se afastar durante sua jornada, mas preza os mais de 20 anos de amizades com alguns.

Bernardo muda sua narrativa de momento histórico e percebe-se que tenta responder algo ao entrevistador ao abordar suas colocações profissionais outrora não apresentadas. E menciona que atuou como servidor público do IBGE, como garçom, e em empresas privadas e justifica sua atual posição nessa vivência por dizer que nunca teve problema de se virar, e por isso está *“construindo de fato uma nova tradição política. Agora respaldado por dezenas de milhares de pessoas”*. Na análise, percebe-se que essa corroboração popular faz com que o entrevistado se sinta um líder singular e está feliz por formar a bancada negra do estado. Menciona que crescer sendo negro nesse estado é traumático e sem oportunidades iguais e reflete o quão bom foi a ele ter esses acessos, porque isso oportunizou desbravar novos lugares. Encerra dizendo que quer construir uma realidade diferente para quem vier.

O caso biográfico de Bernardo em que o contexto de liderança e racismo pode ser interpretado e vivenciado como solução de transformação de realidades e poder mobilizar políticas mais inclusivas por meio de ações políticas coletivas e diretas. Também foi possível compreender que o sentimento de pertencimento é entendido por Bernardo como mais ligado a conseguir manter o apoio da comunidade, mesmo que para isso ele tenha que enfrentar continuamente a incerteza de perseguição política.

4.1 Interpretando as barreiras mapeadas

Para Sparkman (2021), os padrões para análise da competitividade e desempenho nas organizações, tanto de maneira formal e informal, são tendenciosos, podemos confirmar esta tese ao analisar os casos biografados, pois tanto Márcia quanto Bernardo trouxeram em suas narrativas que se sentiram pressionados a desempenhar um papel superior ao estabelecido e ambos justificaram que tiveram de demonstrar muito trabalho para ocupação de suas posições de liderança, sendo que se consideravam aptos para ocuparem seus postos. Não conseguimos confirmar a barreira relativa à deficiência de treinamentos (Sims et al., 2021), pois em nenhum dos casos os entrevistados mencionaram os treinamentos recebidos para desempenho de sua liderança nem dificuldades relacionadas após a conquista da posição. Por outro lado, conseguimos avançar nesse contexto, pois foi notado uma cobrança de experiência antecipada.

Na biografia de Márcia, podemos retornar ao final de sua formação acadêmica, quando ela não conseguia colocação no mercado de trabalho de nenhuma espécie por não ter currículo profissional na área desejada, estabelecendo que o treinamento poderia ser dado posteriormente aos colaboradores como forma de inclusão.

Márcia, ao chegar à presidência do conselho, se questionou se poderia realmente exercer tal função por ser professora, por não ser empresária, por ser uma mulher negra. Bernardo, por sua vez, foi retirado da fila por um segurança quando ia fazer uma refeição na universidade, por não o considerarem no perfil de um estudante. Esses relatos confirmam que alguns comportamentos podem oprimir, inibindo, assim, a diversidade racial (Henry, 2021).

Bernardo passou oito anos respondendo a um processo, sem provas de crime, pois a hipervigilância excessiva mencionada por Rudel et al. (2021) se faz presente quando quem toma a iniciativa de questionamento é uma liderança negra, pois ela precisa ser acompanhada em todos os detalhes. Isso também se deu com Márcia: justifica que sempre foi cobrada e entregou muito resultado, deixando claro que ela só poderia avançar depois de provar suas habilidades.

A barreira identificada por Bass (2020) diz que algumas culturas organizacionais exigem obediência para conquistar respeito. Concordando e ao mesmo tempo contrariando, Márcia menciona que tomou as rédeas de sua carreira por liberdade e desligou-se do seu emprego, mas, em outro momento, teve de abdicar de suas vontades e liberdade de viver para ser bem-vista pelo conselho que ela almejava. Já Bernardo, contrariando a todos, se tornou reconhecido por trazer como pauta lutas que contrariam o pensamento da maioria da sociedade; em contrapartida, teve de se moldar ao pensamento político de um partido para ser aceito e eleito.

A biografia de Márcia confirma Berry & Reardon (2022), pois ela não conseguiu colocação em empresas privadas logo após sua formação acadêmica. Já Bernardo, não enfrentou esta dificuldade, porque desde sua infância já estava em formação dentro de comitês de campanha, buscando entender os diferentes processos. Logo, não podemos confirmar tal aspecto para ele em função desse período anterior à vida profissional. Márcia buscou formação em diferentes âmbitos para conquistar sua carreira de executiva. Desde o ensino fundamental, ela estabeleceu para si própria uma régua de que precisava ser a melhor para conquistar um espaço, recorreu à pós-graduação e ao mestrado; e, apesar disso, passou pelo questionamento se estaria habilitada a executar as atividades inerentes à gestão. Bernardo, durante a infância, adolescência

e início da vida adulta, não foi o melhor aluno e estudava apenas pelo anseio de seus pais. Para a carreira na qual ele se tornou líder, é preciso muito conhecimento, e ele tem graduação e mestrado concluídos, confirmando com nossos entrevistados que negros acabam por buscar formação para superarem a barreira da falta de formação e/ou qualificação apresentada por algumas empresas (Maylor, 2020; Henderson, 2022).

Por meio da análise de documentos, podemos confirmar em suas vivências um pouco da história recente se confirmando. Como mencionado neste artigo, apenas a contar de 2002 tivemos políticas públicas governamentais direcionadas à população negra. Vemos a vivência orgulhosa do Bernardo ao mencionar que pode acessar a universidade por utilizar da reserva de vagas para pessoas negras em instituição do Ensino Superior, garantida pela Lei n. 12.711 (Brasil, 2012). Podemos lançar luz ao combate ao racismo pela promoção da igualdade racial ao enfrentar o racismo estrutural, quando Márcia se torna a primeira mulher negra a chefiar um conselho de classe no estado que habita (Brasil, 2013). Márcia teve de ocultar o seguimento da cultura popular, embora já houvesse uma ação afirmativa para isso. E surgiram algumas políticas direcionadas a estabelecer a igualdade racial enquanto estas histórias aconteciam, entre estas o Estatuto da Igualdade Racial, o Plano Nacional de Desenvolvimento Sustentável dos Povos e Comunidades de Matriz Africana, políticas de saúde para população negra, dentre outras: Portaria n. 992 (Brasil, 2009); Lei n. 12.288 (Brasil, 2010).

Portanto, podemos, a partir das nossas análises, endereçar algumas superações presentes nas biografias de Bernardo e Márcia que foram imprescindíveis:

1. **Investir em sua carreira acadêmica e profissional para desenvolver habilidades técnicas e cognitivas.** Tanto Márcia como Bernardo investiram na educação secular e treinaram suas habilidades: os dois chegaram até o mestrado, o que dialoga novamente com Maylor (2020), provando que é necessário a qualificação através da educação;
2. **Buscar mentores que possam oferecer orientação e aconselhamento.** Márcia pediu ao presidente para que ele a “fizesse” sua sucessora. Já Bernardo iniciou criando conexões na universidade que o formaram enquanto político: as relações interpessoais fazem diferença para o desempenho (Sparkman, 2021);
3. **Estabelecer redes de contatos e relacionamentos profissionais que possam colaborar e apoiar o caminho da ascensão.** Márcia criou conexões, participando de eventos internacionais inclusive. Bernardo, desde a infância, estava ligado a comitês e pensamentos políticos o que o auxiliaram na ascensão. Precisamos buscar desenvolvimento pela experiência agregadora do outro (Sims et al., 2021);
4. **Reconhecer e combater o racismo institucional e o preconceito em suas mais diversas formas.** Márcia e Bernardo, em diferentes contextos, narraram problemas ligados à questão racial em suas vidas e, ao falar de tais fatos, carregavam sentimentos; porém não se deixaram limitar. A ocupação de espaços afirma a necessidade de educação racial;
5. **Desenvolver habilidades de liderança.** Márcia e Bernardo se mostraram interessados em liderar. Uma das facetas para ser líder é aprimoramento constante.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo explorou as experiências de pessoas negras até alcançarem reconhecimento como lideranças nas organizações. Ao adotar uma abordagem biográfica, foi possível compreender as barreiras enfrentadas sem classificá-las previamente como positivas ou negativas, mas sim como potenciais forças motivadoras. As experiências indesejadas foram ressignificadas pelos próprios entrevistados. Para isso, foram realizadas entrevistas biográficas com duas lideranças que vivenciaram diferentes formas de enfrentamento da questão racial. As trajetórias demonstram processos de superação e ascensão à liderança, com interpretações singulares de eventos semelhantes. Cada um também construiu sua formação acadêmica de forma distinta: Márcia, pela dedicação e disciplina; Bernardo, por incentivo e orientação familiar. Os dados indicam que pessoas negras frequentemente buscam formação como estratégia para superar a barreira da qualificação exigida por muitas empresas (Maylor, 2020; Henderson, 2022).

A partir desses casos biográficos, argumentamos que igualdade racial é importante para uma sociedade mais justa e inclusiva. Ainda, é importante destacar que a diversidade é algo valioso e traz inúmeros benefícios para as empresas, desde a ampliação do público consumidor até a variedade de perspectivas e ideias dentro da organização. Dessa forma, é essencial que os negros superem barreiras que ainda existem e conquistem posições de liderança no mercado de trabalho; pois isso não apenas irá contribuir com sua ascensão pessoal, mas também para mudar o cenário atual de desigualdade racial no país. As empresas precisam reconhecer o valor da diversidade e tomar medidas efetivas para garantir a equidade, diversidade e inclusão racial em todas as áreas.

Podemos indicar como principal limitação deste estudo o acesso a lideranças negras ativas em organizações, uma vez que suas agendas são extremamente ocupadas. Durante o estudo, encontraram-se duas barreiras que não haviam sido discutidas pelos autores elencados neste trabalho, permitindo um novo estudo para discussão do reconhecimento e combate ao racismo institucional, e um estudo para compreensão das habilidades que precisam ser desenvolvidas para ser uma liderança respeitada. Sugere-se mais estudo futuros qualitativos para explorar estes fatores.

Em conclusão, é essencial falar sobre negros no contexto de liderança no Brasil porque a representatividade importa. Quando as pessoas negras ocupam posições de liderança, elas se tornam modelos e fontes de inspiração para outros indivíduos da mesma comunidade, motivando-os a buscar oportunidades em suas carreiras profissionais. Além disso, a diversidade nos cargos de liderança aumenta o diálogo e a troca de ideias e perspectivas, resultando em decisões mais equilibradas e justas. Portanto, é imprescindível que os negros sejam valorizados e reconhecidos em todos os campos, inclusive nas posições de liderança, para que possamos construir uma sociedade mais inclusiva, justa e igualitária.

REFERÊNCIAS

- Bass, L. R. (2020). Black Male Leaders Care Too: An Introduction to Black Masculine Caring in Educational Leadership. *Educational Administration Quarterly*, 56(3). <https://doi.org/10.1177/0013161X19840402>
- Berry, R. R., & Reardon, R. M. (2022). Leadership Preparation and the Career Paths of Black Principals. *Education and Urban Society*, 54(1), 29-53. <https://doi.org/10.1177/00131245211001905>
- Brasil. (2012). *Lei n. 12.711, de 29 de agosto de 2012*. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm.
- Brasil. (2010). *Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010*. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003. Brasília: Presidência da República. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm.
- Brasil. (2009). *Portaria n. 992, de 13 de maio de 2009*. Institui a Política Nacional de Saúde Integral da População Negra. Brasília: Presidência da República. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/gm/2009/prt0992_13_05_2009.html.
- BRASIL. (2013). *Portaria n. 1.804, de 1º de outubro de 2013*. Brasília: Presidência da República. https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/saa/2013/prt1804_01_10_2013.html.
- Cashmore, E. (2020). Dicionário de relações étnicas e raciais. São Paulo: Summus.
- Côelho Junior, P. J. (2011). *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial: uma abordagem socioantropológica*. Tese (Doutorado em Antropologia Social) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Freitas, E. M., & Zambon, M. S. (2020). Desafios da gestão no uso de novas tecnologias pelas organizações frente a diversidade cultural brasileira. *Teoria & Prática: Revista de Humanidades, Ciências Sociais e Cultura*, 2(2) 14-28.
- Federici, S. (2017) *O patriarcado do salário: notas sobre gênero em O Capital de Marx*. São Paulo: Boitempo.
- Fernandes, F. (2008) **A integração do negro na sociedade de classes**. São Paulo: Globo,.
- Ferreira, H. S., Martins, J. N. S., & Santos, L. F. (2021). Liderança nas Organizações: Revisão bibliográfica em periódicos nacionais. *Ciência Dinâmica*, 12(1), 26-49. <https://doi.org/10.4322/2176-6509.2022.016>
- Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, J. N. (2023). The role of race relations in the Brazilian labor market: Recruitment and selection processes in focus. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039x>
- Francisco Junior, W. E. (2008). Educação antirracista: reflexões e contribuições possíveis do ensino de ciências e de alguns pensadores. *Ciência & Educação (Bauru)*, 14(3), 397-416. <https://doi.org/10.1590/S1516-73132008000300003>
- Gorender, J. (2010). *O escravismo colonial*. São Paulo: Fundação Perseu Abramo, 2010.
- Henderson, J. (2022). Impacting Resilience of Black Students Through Critically Conscious Institutional Leadership and Policy. *Journal of Education*, 202(4), 576-584. <https://doi.org/10.1177/0022057421991859>
- Henry, S. (2021). Critical Engagement: Lessons Learned and Implications for HRD About Black Male Faculty Leadership in Higher Education. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 300-318. <https://doi.org/10.1177/15234223211037750>.
- Longaray, A. A.; Giesta, L. C. (1999). Pressupostos para uma direção eficaz: a teoria de liderança revisitada. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 19., 1999. *Anais [...]*. Rio de Janeiro: [S.l.], 1999. http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGERP1999_A0106.PDF.
- Maylor, U. (2020). Black supplementary school leaders: Community leadership strategies for successful schools. *Management in Education*, 34(4), 132-140. <https://doi.org/10.1177/0892020620949543>
- Mello, L., Carvalho, A. de P., Zarelli, P. R., & da Cruz, M. A. (2020). UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA SOBRE O NEGRO NO MERCADO DE TRABALHO. *Revista Ciências Sociais Em Perspectiva*, 19(36), 53-63. <https://doi.org/10.48075/revistacsp.v19i36.19425>.
- Melo, A. C. (2020). Crítica da razão nacional-ocidentalista: por uma nova abordagem pós-colonial nos estudos brasileiros. *Alea: Estudos Neolatinos*, 22(2), 17-40. <https://doi.org/10.1590/1517-106X/20202221740>

- Munanga, K. (2003). *Uma abordagem conceitual das noções de raça, racismo, identidade e etnia*. Palestra proferida no 3º Seminário Nacional Relações Raciais e Educação (PENESB-RJ em 5 nov. 2003. <https://www.geledes.org.br/wp-content/uploads/2014/04/Uma-abordagem-conceitual-das-nocoos-de-raca-racismo-dentidade-e-etnia.pdf>.
- Negro, A. L., & Gomes, F. (2006). Além de senzalas e fábricas uma história social do trabalho. *Tempo Social: Revista de Sociologia da USP*, São Paulo, 8(1), 217-240. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702006000100012>
- Oliveira, K. D. S., Kubo, E. K. M., & Oliva, E. C. (2018). Enfoque meta-analítico da liderança: uma revisão sistemática. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 21. *Anais [...]*. São Paulo: USP, 2018. p. 1-17.
- Patrício, L., & Franco, M. (2022). A Systematic Literature Review about Team Diversity and Team Performance: Future Lines of Investigation. *Administrative Sciences*, 12(1), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci12010031>
- Ramos, A. G. (1955). Patologia social do "branco" brasileiro. *Jornal do Commercio*.
- Rinaldi, D. A Interpretação da Catação pelos Catadores: Um Estudo Biográfico. (2018) Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- Rosa, A. R. (2014). Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil. *RAC*, 18 (3),240-260, 2014. <https://www.rac.anpad.org.br/index.php/rac/article/view/1034/1030>
- Rosenthal, G. (2018). *Interpretive Social Research: An Introduction*. Universitätsverlag Göttingen. <http://library.oapen.org/handle/20.500.12657/37189>
- Rudel, E. M., Derr, B., Ralston, M., Williams, T. B., & Young, A. (2021). Emotional Intelligence, Organizational Social Architecture, and Black Male Leadership. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 319-334. <https://doi.org/10.1177/15234223211037749>
- Sampaio, R. F., & Mancini, M. C. (2007). Estudos de revisão sistemática: um guia para síntese criteriosa da evidência científica. *Brazilian Journal of Physical Therapy*, 11, 83-89, 2007. <https://ria.ufrn.br/jspui/handle/123456789/689>
- Sangalli, L. C. (2018). A construção social do espaço para si: pertencimento na biografia de um migrante. *Mosaico*, 99(14), 338-358. <https://doi.org/10.12660/rm.v9n14.2018.70594>
- Sabino, G. D. F. T., & Pinheiro, D. C. (2023). We need to talk about Taylor: Evidence of racism in scientific management? *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3). <https://doi.org/10.1590/1679-395120220065x>
- Santos, B. S. (2005). *Um discurso sobre as ciências*. São Paulo: Cortez.
- Santos, E. F., & Scopinho, R. A. (2011) Fora do jogo? Jovens negros no mercado de trabalho. *Arquivos Brasileiros de Psicologia*, 63, 1-104. https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1809-52672011000300004
- Santos, H., Oliveira, P., & Susin, P. (2014). Narrativas e pesquisa biográfica na sociologia brasileira: Revisão e perspectivas. *Civitas: Revista De Ciências Sociais*, 14(2), 359–382. <https://doi.org/10.15448/1984-7289.2014.2.17152>
- Schutz, A. (1962). *El problema de la realidad social*. Buenos Aires: Amorrurtu, 1962.
- Schütze, F. (1977) *Die Technik des narrativen Interviews in Interaktionsfeldstudien*. Bielefeld: Universität Bielefeld.
- Silva, M. A. B. D. (2025). Narrativas acadêmicas sobre educação das relações étnico-raciais em universidades públicas latino-americanas (Brasil e Peru). *Educação e Pesquisa*, 51. <https://doi.org/10.1590/s1678-4634202551272843>
- Sim, E., & Bierema, L. (2025). A Systematic Literature Review of Intersectional Leadership in the Workplace: The Landscape and Framework for Future Leadership Research and Practice to Challenge Interlocking Systems of Oppression. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 32(1), 71–93. <https://doi.org/10.1177/15480518241292214>
- Sims, C. M., Carter, A. D., Sparkman, T. E., Morris, L. R., & Durojaiye, A. (2021). On Black Male Leadership: A Study of Leadership Efficacy, Servant Leadership, and Engagement Mediated by Microaggressions. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 354-383. <https://doi.org/10.1177/15234223211037753>
- Sobral, F., Furtado, L. (2019) A liderança pós-heroica: tendências atuais e desafios para o ensino de liderança. *Revista de Administração de Empresas*, 59, 209-214. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020190306>
- Souza, F. A., Marques, M. C. F. B. (2019). Liderança situacional nas organizações: uma reflexão de seus impactos na atuação do líder. *Revista Hum@Nae*, 13 (2),1-14. <https://revistas.esuda.edu.br/index.php/humanae/article/view/681>
- Susin, P., & Menezes, N. (2023). Exploring biographical case reconstructions of women with housing instability experience in South Brazil. *Current Sociology*, 71(4), 644–660. <https://doi.org/10.1177/00113921231154725>

- Sparkman, T. E. (2021). Black Male Executives in Higher Education: The Experience of Ascending the Academic Leadership Ladder. *Advances in Developing Human Resources*, 23(4), 277-299. <https://doi.org/10.1177/15234223211037752>
- Trapp, R. P. (2019). HISTÓRIA, RAÇA E SOCIEDADE: NOTAS SOBRE DESCOLONIZAÇÃO E HISTORIOGRAFIA BRASILEIRA. *Revista De Teoria Da História*, 22(2), 52-78. Recuperado de <https://revistas.ufg.br/teoria/article/view/59414>
- Zanelli, J. C., Silva, N., & Soares, D. H. P. (2010). *Estresse nas organizações de trabalho*. Porto Alegre: Artmed, 2010.