ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

ENANGRAD PLENO

PERMANÊNCIA, LEGITIMIDADE E PROGRESSÃO DE HOMENS NEGROS EM POSIÇÕES DE GESTÃO

Resumo

Este estudo analisa as trajetórias de carreira de homens negros em posições de gestão em grandes empresas de tecnologia e plataformas digitais no Brasil, contexto marcado pela baixa representação racial nos níveis de maior poder decisório. O objetivo é compreender como esses profissionais percebem os fatores que influenciam sua permanência e progressão profissional após o acesso à gestão. Foi realizada uma pesquisa qualitativa, exploratória e descritiva, com sete entrevistas semiestruturadas conduzidas remotamente. Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, e os dados foram examinados por meio da análise de conteúdo temática. Os resultados indicam que a ascensão à gestão não elimina as desigualdades raciais percebidas. Os entrevistados relatam a necessidade de legitimar continuamente sua competência, apresentar resultados superiores e trabalhar com menor margem para erros. Também destacam que redes de relacionamento, confiança, mentoria e patrocínio influenciam o acesso a oportunidades, enquanto recursos de desenvolvimento, visibilidade e compreensão das regras informais afetam as condições de permanência. Conclui-se que ampliar o acesso de profissionais negros a posições de gestão é necessário, mas insuficiente para assegurar sua progressão aos níveis mais elevados. O estudo contribui para a literatura ao deslocar o foco das barreiras de entrada para as condições que sustentam a legitimidade, a permanência e o crescimento após a promoção, oferecendo subsídios para práticas de gestão de pessoas relacionadas à avaliação, ao desenvolvimento, às redes e ao patrocínio.

Palavras-chave: carreira; homens negros; legitimidade; gestão de pessoas; setor de tecnologia.

Abstract

This study analyzes the career trajectories of Black men in management positions in large technology companies and digital platforms in Brazil, a context marked by low racial representation at the highest decision-making levels. It aims to understand how these professionals perceive the factors influencing their retention and career advancement after entering management. An exploratory and descriptive qualitative study was conducted through seven remote semi-structured interviews. Participants were selected through purposive sampling, and the data were examined using thematic content analysis. The findings indicate that promotion to management does not eliminate perceived racial inequalities. Participants reported a continuing need to legitimize their competence, deliver superior results, and operate with less tolerance for mistakes. They also emphasized that professional networks, trust, mentoring, and sponsorship shape access to opportunities, while development resources, visibility, and understanding informal rules affect retention. The study concludes that increasing Black professionals' access to management positions is necessary but insufficient to ensure advancement to the highest organizational levels. It contributes to the literature by shifting attention from entry barriers to the conditions supporting legitimacy, retention, and growth after promotion and offers implications for people management practices involving evaluation, development, networks, and sponsorship.

Keywords: career advancement; Black men; legitimacy; people management; technology sector.

1. INTRODUÇÃO

A desigualdade racial no mercado de trabalho brasileiro é amplamente documentada e se manifesta não apenas no acesso ao emprego, mas também nas oportunidades de desenvolvimento e progressão para posições de maior poder e prestígio (Almeida, 2019; Hasenbalg, 2005). No ambiente corporativo, diagnósticos recentes indicam um afunilamento da presença de pessoas negras à medida que se avança na hierarquia organizacional (Jaime, 2016). Dados do Instituto Ethos (2024) mostram que a representação de pessoas negras diminui à medida que se avança na hierarquia organizacional: enquanto representam 13,8% dos cargos de gerência nas 1100 maiores empresas do país, essa proporção cai para apenas 5,9% em posições de diretoria executiva e conselhos de administração. Da mesma forma, relatório da McKinsey & Company (2023) demonstra que, entre 2020 e 2023, o crescimento da representação de executivos não brancos ocorreu de forma lenta, reforçando a persistência da desigualdade racial nos níveis mais elevados das organizações.

Diante desse cenário, torna-se relevante ampliar as investigações sobre negros em posições de gestão no contexto organizacional brasileiro, especialmente em setores marcados por dinâmicas de alta competitividade, inovação e transformações constantes, como o setor de tecnologia. Nesse setor, o tema ganha relevância adicional pois é marcado por alta competitividade, forte disputa por talentos, salários elevados e grande influência sobre tendências de gestão e práticas de RH e devido as suas reorganizações frequentes libera profissionais qualificados absorvíveis por outros setores, indicando que o setor de tecnologia também forma profissionais para outros setores (McKinsey & Company, 2023).

Além disso, tecnologias emergentes (por exemplo, inteligência artificial e algoritmos de machine learning) devem acelerar a transformação do trabalho e da sociedade: estima-se que, na próxima década, entre 20% e 30% do tempo de trabalho poderá ser impactado por automação, com profundas implicações nas competências exigidas (McKinsey & Company, 2023). Quando as equipes que desenvolvem e operam essas tecnologias são pouco diversas, os sistemas tendem a incorporar vieses e a produzir impactos desiguais entre grupos sociais; por isso, ampliar a diversidade nas equipes de desenvolvimento e submeter algoritmos a avaliações críticas é essencial para mitigar efeitos discriminatórios (Buolamwini & Gebru, 2018).

Como parte da construção teórica desta pesquisa, foi realizada uma revisão sistemática da literatura para compreender o que já foi produzido sobre a ascensão de profissionais negros a posições de gestão. A revisão seguiu as orientações do protocolo PRISMA (Page et al., 2021), organizando de forma transparente as etapas de identificação, triagem, elegibilidade e inclusão dos estudos.

As buscas tiveram início nas bases SciELO e SPELL, com o objetivo de mapear a produção brasileira sobre relações raciais, carreira e gestão. Os resultados evidenciaram importantes lacunas. Observou-se que o ambiente empresarial brasileiro permanece sub explorado pelas pesquisas sobre relações raciais. Segundo Jaime, Barreto e Oliveira (2018), embora diferentes dimensões da questão racial tenham sido amplamente abordadas pelas ciências sociais brasileiras, o mundo corporativo ainda não constitui um *lócus* empírico central para a compreensão das dinâmicas raciais e seus impactos sobre os sujeitos nas

organizações. No contexto brasileiro, o recorte que articula raça, carreira, gestão e setor de tecnologia permanece ainda pouco explorado. A revisão também evidenciou a necessidade de compreender como ocorrem, na prática, os processos de avaliação, promoção, acesso a projetos estratégicos, formação de redes de relacionamento, mentoria, patrocínio e reconhecimento profissional ao longo da trajetória desses gestores.

Nesse sentido, o presente estudo orienta-se pela seguinte questão de pesquisa: Quais são as trajetórias de carreira e como homens negros que ocupam posições de gestão em empresas de tecnologia e plataformas digitais percebem os fatores que influenciam sua permanência e progressão profissional?

Para responder a essa questão, o objetivo geral consiste em analisar as trajetórias de carreira de homens negros que ocupam posições de gestão em empresas de grande porte do setor de tecnologia e plataformas digitais no Brasil, buscando compreender como percebem os fatores que influenciam sua permanência e progressão profissional. Especificamente, busca-se compreender os fatores percebidos como relevantes para sua ascensão às posições de gestão; os desafios relacionados ao reconhecimento, à permanência e à progressão na carreira após essa ascensão os processos de avaliação e promoção, bem como as redes de relacionamento, mentoria e patrocínio, são percebidos ao longo de suas trajetórias profissionais.

Para atingir esse objetivo, foi realizada uma pesquisa qualitativa, baseada em sete entrevistas semiestruturadas com homens negros que ocupam posições de gestão em empresas de grande porte do setor de tecnologia e plataformas digitais no Brasil. Os dados foram analisados por meio da análise temática de Bardin (2011), buscando compreender como os participantes constroem suas trajetórias de carreira, interpretam suas experiências na gestão e atribuem significado aos fatores que influenciam sua permanência e progressão profissional.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para o avanço das discussões sobre relações raciais nas organizações ao articular perspectivas como racismo estrutural e institucional, carreira e progressão profissional, *glass ceiling*, duplos padrões de avaliação e capital social, evidenciando que a progressão para posições de gestão envolve não apenas desempenho e competências, mas também mecanismos informais, como redes de relacionamento, patrocínio, reconhecimento e acesso a oportunidades estratégicas (Granovetter, 1973; Burt, 1992; Seibert, Kraimer & Liden, 2001).

Do ponto de vista social, contribui para o debate sobre equidade racial no trabalho ao ampliar a compreensão das trajetórias de profissionais negros em posições de gestão, dialogando com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 e 10 da Organização das Nações Unidas.

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, apresenta-se a fundamentação teórica sobre relações raciais, carreira, glass ceiling, redes de relacionamento e legitimidade. Em seguida, descrevem-se os procedimentos metodológicos, analisam-se e discutem-se os resultados e, por fim, são apresentadas as conclusões, contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Pessoas negras no mercado de trabalho brasileiro

No âmbito organizacional, práticas aparentemente neutras podem reproduzir

desigualdades. Fassin (2010) descreve como discriminações podem ocorrer sem intenção explícita, mediadas por expectativas sociais e institucionais; esse processo se articula ao conceito de racismo institucional, pelo qual normas e rotinas organizacionais produzem exclusões raciais (Jaime, 2016). Ambientes organizacionais homogêneos também reforçam identificação entre pares e perpetuam redes de favorecimento, dificultando a ascensão de profissionais negros (Khattab et al., 2020).

Nesse contexto, compreender as trajetórias de carreira de profissionais negros exige considerar a articulação entre fatores estruturais, institucionais e simbólicos. Racismo estrutural, racismo institucional e ideologia meritocrática não atuam de forma isolada, mas se combinam para influenciar o acesso, a permanência e a progressão desses profissionais nas organizações (Hasenbalg, 2005; Bento, 2022). Essas dinâmicas ajudam a compreender por que a progressão profissional não depende exclusivamente do desempenho individual, sendo também influenciada por processos organizacionais de reconhecimento, avaliação e acesso a oportunidades.

2.2 Carreira e progressão profissional em empresas de tecnologia e plataformas digitais

A carreira pode ser compreendida como um processo dinâmico e socialmente construído, resultante da interação entre escolhas individuais, oportunidades disponíveis e condições organizacionais (Dutra, 2010). Outros estudos ampliaram essa compreensão, entendendo carreira como o conjunto de experiências relacionadas ao trabalho, dentro e fora das organizações, que, ao longo do tempo, configuram um padrão único para cada indivíduo (Arthur, Hall & Lawrence, 1989; Sullivan & Baruch, 2009). Essa concepção permite incorporar tanto mudanças formais de cargo e organização quanto transformações na forma como as pessoas percebem e significam sua trajetória.

Nas empresas de tecnologia e plataformas digitais, a literatura aponta configurações de carreira marcadas por estruturas mais horizontais, organização do trabalho em projetos e maior expectativa de mobilidade entre funções, equipes e organizações (Neff, 2005; Wittel, 2001; Mickey, 2022). Essas características tornam o setor particularmente relevante para o estudo das trajetórias de carreira, uma vez que processos de desenvolvimento, reconhecimento e progressão profissional tendem a ocorrer em contextos altamente dinâmicos, nos quais projetos estratégicos, construção de reputação e reconhecimento assumem papel relevante.

Além disso, a progressão para níveis gerenciais tende a envolver maior subjetividade nos processos de avaliação, pois critérios como potencial, prontidão e *fit* cultural ganham centralidade. Nesses casos, a conversão de entregas em reconhecimento pode variar entre grupos, contribuindo para trajetórias diferenciadas mesmo quando há desempenho comparável (Foschi, 1996; Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990). Estudos indicam ainda que a raça pode influenciar experiências organizacionais, avaliações e resultados de carreira, sugerindo que processos internos não são neutros e podem produzir desigualdades na progressão profissional (Greenhaus, Parasuraman & Wormley, 1990).

2.3 Glass ceiling (teto de vidro) e barreiras à progressão profissional

O conceito de *glass ceiling* (teto de vidro) caracteriza barreiras invisíveis que limitam a ascensão de grupos sub-representados a posições hierárquicas superiores, mesmo quando há qualificação e desempenho compatíveis (Morrison,

White & Van Velsor, 1987; Lockwood, 2004; Makaula et al., 2015). A literatura inicial sobre o fenômeno, centrada nas experiências de mulheres em grandes corporações, mostrou o efeito de um "funil" na progressão ocupacional (Baxter & Wright, 2000; Makaula et al., 2015). Estudos subsequentes aplicaram o conceito às desigualdades raciais, identificando padrões semelhantes de afunilamento da presença de grupos racialmente minoritários nas hierarquias organizacionais (Lockwood, 2004; Reskin & Padavic, 1994).

Nesse sentido, estudos recentes enfatizam a análise de processos que influenciam a progressão de carreira, como o acesso desigual a redes de relacionamento, patrocínio e projetos de visibilidade, além da presença de critérios subjetivos de avaliação, cobrança ampliada e necessidade de comprovação adicional por parte de profissionais negros (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Seibert, Kraimer & Liden, 2001; Bento, 2022; Fassin, 2010). Assim, compreender o *glass ceiling* requer analisar os mecanismos organizacionais que influenciam as oportunidades de ascensão, discutidos nas seções seguintes.

2.4 Redes de relacionamento, poder e desigualdades raciais na progressão de carreira

O capital social pode ser compreendido como o conjunto de recursos reais ou potenciais acessados por indivíduos a partir de sua inserção em redes de relacionamento (Bourdieu, 1986). De forma semelhante, Coleman (1990) entende o capital social como aspectos da estrutura de relações que criam valor e facilitam a ação. No contexto de carreira, isso se manifesta em quem conhece o profissional, quem pode indicar seu trabalho, quem o lembra quando surgem novas oportunidades e quem compartilha informações estratégicas, influenciando diretamente oportunidades, visibilidade, reconhecimento e mobilidade interna.

A teoria dos recursos sociais amplia essa discussão ao destacar que não basta possuir muitos contatos; importa a qualidade da rede e o acesso a pessoas que controlam recursos relevantes para a carreira, como prestígio, informação estratégica e apoio ao desenvolvimento (Lin, Ensel & Vaughn, 1981a, 1981b). Seibert, Kraimer e Liden (2001) testaram empiricamente essa articulação em um modelo de *social capital theory of career success*. Os autores demonstram que o acesso a contatos amplia a disponibilidade de informação, recursos e *career sponsorship*, fatores associados a salários mais elevados, maior número de promoções e maior satisfação com a carreira, mesmo quando controladas características individuais e organizacionais.

Na perspectiva desta pesquisa, o capital social ajuda a explicar por que desempenho e mérito, isoladamente, não garantem progressão profissional. Em grandes empresas, incluindo organizações de tecnologia e plataformas digitais, redes predominantemente brancas concentram informação privilegiada, recursos e patrocínio, contribuindo para a sub-representação de profissionais negros em posições de gestão (Khattab et al., 2020; Ibarra, 1993). As evidências de Seibert et al. (2001) e Antonoplis e John (2022) sugerem que essa configuração contribui para o afunilamento da presença de pessoas negras na progressão profissional.

Além da estrutura e do conteúdo da rede, os processos de utilização das conexões também são centrais. Khattab et al. (2020) distinguem duas formas de mobilização das redes: o *career utilization*, voltado ao acesso a oportunidades, recomendações e demonstração de ambição, e o *work utilization*, relacionado ao apoio técnico nas atividades de trabalho. Os autores mostram que profissionais pertencentes a minorias recorrem menos ao *career utilization* devido ao receio de

rejeição ou à menor legitimidade percebida e, quando utilizam predominantemente o *work utilization*, podem reforçar estereótipos de baixa competência, reduzindo os retornos do capital social em termos de promoção. Como consequência, enfrentam uma "dupla desvantagem" na conversão de suas redes em oportunidades de carreira (Khattab et al., 2020).

2.5 Legitimidade, cobrança ampliada e duplos padrões de avaliação

A literatura sobre avaliação e desigualdade sugere que julgamentos de competência podem operar por duplos padrões, nos quais grupos de menor status social precisam apresentar mais evidências para serem percebidos como igualmente competentes (Foschi, 1996). No contexto organizacional, isso pode afetar não apenas a promoção em si, mas também a distribuição de oportunidades que a antecedem, como o acesso a projetos estratégicos, a exposição a stakeholders relevantes e a participação em espaços de decisão (Seibert, Kraimer, & Liden, 2001).

Otaye-Ebede e Shaffakat (2024) mostram que lideranças negras relatam a necessidade de trabalhar duas vezes mais para atender a padrões mais elevados de desempenho e gerenciar continuamente sua visibilidade para serem reconhecidas como legítimas. De forma semelhante, pesquisa com executivos negros no Brasil identificou que esses profissionais percebem a necessidade de “fazer sempre mais”, evitar erros e adotar estratégias defensivas para não confirmar estereótipos raciais, o que gera custos emocionais e limita sua atuação profissional (Jaime, Santos-Souza & Hein, 2024).

3. METODOLOGIA

Este estudo adota uma abordagem qualitativa, por buscar investigar como homens negros em posições de gestão interpretam suas trajetórias profissionais e suas possibilidades de progressão na carreira. Estudos qualitativos são particularmente adequados para compreender significados, experiências e interpretações atribuídas pelos participantes a fenômenos complexos, preservando o contexto em que essas experiências ocorrem (Miles, Huberman & Saldaña, 2014; Creswell & Creswell, 2021). O estudo possui caráter exploratório e descritivo, considerando a escassez de pesquisas sobre trajetórias de carreira de homens negros em posições gerenciais no setor de tecnologia e plataformas digitais brasileiro (Creswell & Creswell, 2021).

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas com homens negros (autodeclarados pretos e/ou pardos) que ocupam posições de gestão em empresas de grande porte do setor de tecnologia e plataformas digitais com atuação no Brasil. Os participantes tinham entre 36 e 49 anos, atuavam em diferentes áreas organizacionais e possuíam entre 4 e 13 anos de experiência em cargos de gestão e entre 3 anos e 6 meses e 26 anos de experiência no setor de tecnologia.

Quadro I – Caracterização dos participantes da pesquisa

Participantes	Idade	Cargo	Experiência em cargos de gestão (anos)	Experiência no setor de tecnologia (anos)	Formação Acadêmica
E1	49 anos	Gerente de Sistemas	10 anos	26 anos	Pós-graduação
E2	42 anos	Gerente de Contratos	4 anos	16 anos	Pós-graduação
E3	39 anos	Gerente de Treinamento	4 anos	4 anos	Pós-graduação
E4	45 anos	Gerente de Serviços	5 anos	11 anos	Pós-graduação
E5	36 anos	Gerente de Marketing	11 anos	9 anos	Pós-graduação
E6	37 anos	Strategic Account Manager	8 anos	10 anos e 3 meses	Graduação
E7	47 anos	Market Development Manager	13 anos	3 anos e 6 meses	Pós-graduação

Fonte: elaborado pelas autoras.

A opção por investigar exclusivamente homens negros teve como objetivo manter constante a dimensão de gênero, permitindo aprofundar a análise das desigualdades raciais nas trajetórias profissionais. A perspectiva da interseccionalidade demonstra que raça e gênero produzem experiências específicas de desigualdade, razão pela qual a inclusão simultânea de homens e mulheres negras extrapolaria os objetivos deste estudo (Crenshaw, 1989; 1991).

Para garantir a confidencialidade e preservar o anonimato dos participantes, todas as informações que pudessem permitir sua identificação foram suprimidas ou generalizadas. Na seção de Resultados, os entrevistados são identificados pelos códigos E1, E2, E3, E4, E5, E6 e E7, sem qualquer associação com seus nomes ou empresas.

Os participantes foram selecionados por amostragem intencional, considerando os critérios de inclusão estabelecidos para a pesquisa e a facilidade de acesso do primeiro pesquisador ao campo (Saunders, Lewis & Thornhill, 2009). As entrevistas tiveram duração média de 60 minutos, foram realizadas de forma remota entre junho e agosto de 2026 e transcritas após consentimento dos participantes.

Sobre a quantidade de entrevistas, cabe destacar que o presente estudo faz parte de um projeto de pesquisa mais amplo, com estimativa de realização de 15 entrevistas. Para os objetivos deste artigo, as sete entrevistas foram consideradas suficientes para a saturação temática, pois os dois últimos relatos reforçaram as categorias já identificadas e acrescentaram nuances relacionadas ao acesso a recursos de desenvolvimento, à visibilidade e às regras informais de progressão, sem alterar a estrutura central dos achados (Chitac, 2022).

O roteiro de entrevista foi elaborado com base nos objetivos da pesquisa e na literatura revisada, contemplando temas relacionados à trajetória profissional, processos de avaliação e promoção, acesso a projetos estratégicos, redes de relacionamento, mentoria, patrocínio e percepções sobre possibilidades de ascensão.

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo temática de

Bardin (2011), contemplando as seguintes etapas: pré-análise, exploração do material e interpretação dos resultados. O processo analítico foi conduzido de forma iterativa, com sucessivas leituras do material empírico, articulando o referencial teórico e os temas emergentes das entrevistas para compreender como os participantes constroem suas trajetórias profissionais e interpretam os fatores que influenciam sua progressão na carreira.

A seguir, os resultados são apresentados e discutidos a partir das categorias analíticas identificadas durante o processo de análise.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Embora os participantes apresentem trajetórias profissionais distintas, alguns elementos mostraram-se recorrentes. As entrevistas evidenciaram investimentos contínuos em qualificação profissional, incluindo cursos de pós-graduação, formação complementar e aprendizagem de idiomas. A proficiência em inglês apareceu como requisito relevante para o acesso a oportunidades, projetos internacionais e posições de maior responsabilidade. Os relatos também indicaram, contudo, que os recursos necessários a esse desenvolvimento não são acessados de forma equivalente por todos os profissionais.

A análise das entrevistas permitiu identificar três categorias que ajudam a compreender como homens negros vivenciam a progressão para posições de gestão em empresas de tecnologia e plataformas digitais. Embora tenham percorrido trajetórias distintas, seus relatos convergem para três aspectos centrais: (i) a necessidade contínua de legitimar sua posição de gestão; (ii) as consequências dessa necessidade sobre sua experiência profissional; e (iii) o papel das redes de relacionamento no acesso às oportunidades de progressão.

4.1 Necessidade de legitimação contínua da posição de gestão

Os resultados deste estudo mostram que as desigualdades raciais que permeiam a progressão de carreira não se encerram com a conquista de uma posição de gestão. As entrevistas sugerem que, ao contrário, a ascensão intensifica a necessidade de demonstrar continuamente competência e reafirmar a própria legitimidade para permanecer na posição conquistada e ampliar as possibilidades de progressão na carreira.

Um primeiro aspecto refere-se ao reconhecimento da autoridade desses gestores. Mesmo ocupando posições formais de gestão, os participantes relatam situações em que sua competência foi questionada ou simplesmente não foi presumida:

> "Ele me apresentou e falou: 'Esse aqui é o site manager'. Eu vi que uma das mulheres fez uma cara de espanto. Ela cumprimentou e, em seguida, virou para ele e disse: 'Ah, eu pensei que ele fosse o segurança ou algo do gênero'. E ele respondeu: 'Não, ele é o responsável pela operação'." (E1)

Em outra situação, E2 relata que, mesmo ocupando uma posição de gestão e sendo responsável pela análise técnica de um problema, sua avaliação precisou ser confirmada por outra pessoa antes de ser aceita:

> "Hoje mesmo aconteceu uma situação. Eu apresentei toda a análise, expliquei o que precisava ser feito, mas a pessoa do outro lado disse: 'Vou chamar outra pessoa para fazer'. Quando comecei a conversar com essa outra pessoa, percebi que era exatamente a mesma coisa que eu já tinha explicado." (E2)

Esses episódios sugerem que a ascensão profissional não elimina estereótipos raciais sobre quem pertence aos espaços de gestão. E7 também relata situações em que foi excluído de espaços ou não recebeu projetos relevantes porque sua capacidade não foi presumida. Em conjunto, as experiências de E1, E2 e E7 mostram que o reconhecimento da autoridade e da competência continua sendo negociado mesmo após a chegada à gestão e que discriminações podem ocorrer mediadas por expectativas sociais, em diálogo com Almeida (2019), Bento (2022) e Fassin (2010).

4.2 Consequências da necessidade de legitimação

A necessidade contínua de legitimar a própria competência também influencia a forma como os participantes percebem os critérios pelos quais são reconhecidos e avaliados. Os relatos sugerem que os gestores negros entendem estar submetidos a expectativas mais elevadas de desempenho e a uma menor margem para erros quando comparados aos seus pares.

E1 afirma que precisava entregar “três, quatro vezes mais” para obter o mesmo reconhecimento que outros colegas. Em sentido semelhante, E3 relata perceber que ocupava uma posição com menor margem para erros, entendendo que precisava manter um desempenho elevado para preservar o espaço conquistado. E7 descreve a mesma necessidade ao afirmar: “eu tinha sempre que estar provando que, olha, já fiz isso, já fiz aquilo”. Como forma de proteção, fundamentava suas decisões em dados, conferia repetidamente as entregas e buscava opiniões de pessoas confiáveis. E2, por sua vez, percebe que alguns líderes tendem a apoiar e desenvolver profissionais com trajetórias semelhantes às suas. Essa percepção também aparece no relato de E4, ao comparar sua experiência com a de uma gestora branca:

> "Ela tinha alguns gaps na forma como tratava as pessoas e também na contratação, mas isso não abalava a confiança dela. Você tinha que se adaptar ao jeito como ela trabalhava. Eu fico pensando se essa mesma tolerância existiria se fosse uma mulher negra ou um homem negro agindo com a mesma confiança para impor sua visão ou dar *feedback*. Acho que essas pessoas seriam vistas de outra forma. Você precisa ser mais maleável." (E4)

Esses relatos sugerem que, enquanto seus pares brancos parecem ter sua competência e legitimidade presumidas, gestores negros percebem a necessidade de comprová-las continuamente e convivem com uma margem menor para erros. Esse achado aproxima-se da discussão de Foschi (1996) sobre duplos padrões de avaliação, segundo a qual indivíduos pertencentes a grupos socialmente estigmatizados precisam apresentar evidências adicionais de competência para alcançar o mesmo nível de reconhecimento.

A percepção de estar submetido a critérios diferenciados de avaliação também produz consequências na forma como esses gestores vivenciam suas carreiras. Embora a busca por atualização e qualificação faça parte da trajetória de qualquer gestor, os relatos indicam que, para esses participantes, o desenvolvimento profissional também funciona como estratégia para reduzir questionamentos sobre sua competência. E6 relata ter custeado o próprio aprendizado de inglês, inclusive utilizando recursos destinados à alimentação, após ter o financiamento do curso negado sob a justificativa de que não existia uma política corporativa. Posteriormente, descobriu que colegas haviam recebido o mesmo benefício por meio de uma exceção autorizada para outra área, levando-o a questionar: “Por que

só comigo não pode? Com eles pode, comigo não pode?” (E6). O episódio mostra como regras aparentemente neutras e exceções distribuídas de forma desigual podem afetar o acesso a competências valorizadas para a progressão.

Ao refletir sobre essa experiência, E4 descreve a necessidade constante de estabelecer para si um padrão de desempenho superior ao esperado dos demais profissionais:

> "Você acaba se cobrando mais, colocando uma barra muito mais alta e, ainda assim, se sente inseguro quando acessa certos espaços. Parece que, se você não for *outstanding*, você não consegue nem competir com a galera que, na prática, é mediana." (E4)

Ao ser questionado sobre a origem dessa cobrança, o participante atribui esse comportamento à sua vivência como homem negro e à forma como pessoas negras são percebidas socialmente:

> "Eu acho que ela é minha, mas por uma vivência do cenário onde eu estou inserido [...]. É racismo, como as pessoas pretas são enxergadas pela sociedade." (E4)

Em sentido semelhante, E3 descreve conviver com o receio permanente de perder o espaço conquistado:

> "Estou aqui, mas posso não estar aqui daqui a pouco. O doce pode ser tirado da minha mão a qualquer momento. Nós, pessoas negras, temos muito isso de que muitos desses lugares não foram feitos para nós. A gente chega e pode ser que simplesmente nos empurrem para fora." (E3)

E1 também descreve sentir uma responsabilidade adicional por ocupar um espaço ainda pouco acessado por pessoas negras. Em sua percepção, seu desempenho poderia influenciar a forma como outros profissionais negros seriam avaliados, fazendo com que eventuais falhas assumissem um peso maior por poderem reforçar estereótipos e dificultar a ampliação da presença de pessoas negras em posições de gestão.

Em conjunto, os relatos sugerem que a necessidade percebida de comprovar continuamente sua competência ultrapassa os momentos formais de avaliação e passa a orientar a forma como esses gestores vivenciam suas carreiras. Como consequência, desenvolvem elevados níveis de autocobrança, vigilância permanente sobre o próprio desempenho, receio de perder a posição conquistada e um senso de responsabilidade que extrapola a trajetória individual. E7 acrescenta uma tensão relacionada à visibilidade: solicitar apoio pode ser interpretado como falta de autonomia, enquanto decidir sem comunicar pode ser entendido como ausência de alinhamento. Para ele, “o problema da tomada de decisão não é sobre a autonomia, é sobre a visibilidade”. Esses achados convergem com Jaime, Santos-Souza e Hein (2024), que descrevem a necessidade de “fazer sempre mais” como parte das experiências relatadas por executivos negros.

4.3 Redes de relacionamento e oportunidades de progressão

As entrevistas também evidenciam a percepção dos participantes de que, por serem homens negros, ocupam uma posição menos favorecida nas redes de relacionamento que influenciam as oportunidades de progressão. E3 relata que um colega contratado depois dele foi promovido antes e que, posteriormente, descobriu que o pai desse profissional era amigo do controller da empresa. E5 afirma que

profissionais brancos tendem a indicar pessoas de sua própria rede: “Estão ali se indicando o tempo todo, um puxando o outro o tempo todo.” E6 sintetiza essa dinâmica ao afirmar que “no final do dia é sempre network, é sempre conexão”. Inicialmente apoiado por uma líder que reconheceu seu potencial, passou depois a buscar intencionalmente mentores e executivos negros capazes de ampliar seu acesso a outros espaços. E7 também relata que, embora geralmente tenha ingressado nas organizações por iniciativa própria, sua permanência foi favorecida por pessoas que lhe ensinaram práticas e códigos do ambiente.

E4, por sua vez, reconhece que, em posições mais seniores, é comum que gestores tragam profissionais com quem já trabalharam e em quem confiam. No entanto, ressalta que essas redes de confiança são predominantemente compostas por pessoas brancas, o que, em sua percepção, reduz as oportunidades de indicação para profissionais negros:

> "Quando a gente pensa em *network*, principalmente para esses cargos mais seniores, minha percepção é que as oportunidades geralmente vêm por referência de pessoas do mercado que você conhece. Só que, nesse processo, essas referências costumam ser pessoas brancas. As pessoas com quem esses gestores trabalharam anteriormente são, em sua maioria, brancas. E, consequentemente, como a gente tem menos entrada e mais dificuldade de entrar, a gente tem uma capilaridade de network muito menor, ou menos pessoas negras com os networks necessários para serem indicadas para essas vagas." (E4)

Esses relatos sugerem que a progressão profissional não depende apenas do desempenho individual, mas também do acesso às redes formais e, principalmente, informais, por meio das quais circulam relações de confiança, indicações, informações e oportunidades de patrocínio. Os participantes percebem ocupar uma posição menos competitiva nessas redes. Ao mesmo tempo, a experiência de E6 mostra que comunidades profissionais negras podem funcionar como redes de reciprocidade, nas quais o apoio recebido é também direcionado ao desenvolvimento de outros profissionais. Essa interpretação dialoga com Bourdieu (1986), Burt (1992) e Seibert, Kraimer e Liden (2001), que destacam o papel do capital social, do acesso à informação, aos recursos e ao patrocínio na construção do sucesso na carreira.

Os resultados deste estudo corroboram a literatura ao evidenciar a importância das redes de relacionamento, dos duplos padrões de avaliação e da necessidade de legitimação da competência para profissionais negros. Entretanto, ampliam essa discussão ao sugerir que esses mecanismos permanecem atuando mesmo após o acesso à posição de gestão. Dessa forma, o estudo desloca o foco das barreiras de acesso para as condições de permanência e progressão na carreira, indicando que a promoção não elimina as desigualdades percebidas pelos participantes.

4.4 Implicações para a progressão na carreira

Em conjunto, esses achados sugerem que a necessidade de comprovar continuamente a própria competência não representa apenas um desafio individual, mas influencia as condições em que esses profissionais constroem suas trajetórias. As desigualdades percebidas não se encerram com o acesso à gestão: o desafio consiste em permanecer e progredir, obter recursos de desenvolvimento, ampliar redes, dar visibilidade às entregas e compreender regras informais de influência e

tomada de decisão que nem sempre são explicitadas pelas organizações.

Nessa condição, parte de seus esforços é direcionada à manutenção da sua posição, o que pode representar uma desvantagem para a progressão na carreira. Tempo, energia e atenção são direcionados a esse processo, enquanto experiências igualmente importantes para o avanço profissional, como ampliar redes de relacionamento, assumir projetos estratégicos, fortalecer a influência organizacional e desenvolver relações de patrocínio, passam a disputar esses mesmos recursos.

Embora este estudo não permita afirmar que esse processo explique a menor presença de profissionais negros nos níveis mais altos da hierarquia organizacional, os resultados sugerem que ele pode contribuir para compreender esse fenômeno. Ao deslocar o foco das barreiras de acesso para as condições de permanência e progressão na carreira, o estudo sugere que ampliar a representatividade de profissionais negros nos níveis hierárquicos mais elevados depende não apenas da promoção desses profissionais, mas também da compreensão das condições organizacionais que sustentam seu desenvolvimento, reconhecimento e crescimento ao longo da trajetória profissional.

5. CONCLUSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Este estudo buscou compreender como homens negros que ocupam posições de gestão em empresas de tecnologia e plataformas digitais percebem suas trajetórias de carreira e os fatores que influenciam sua progressão profissional. Os achados das sete entrevistas mostram que, embora a ascensão à gestão represente um marco importante, ela não elimina as desigualdades percebidas pelos participantes. Esses profissionais constroem suas trajetórias em condições distintas daquelas percebidas para seus pares brancos, marcadas pela necessidade contínua de legitimação, pelo acesso menos favorecido a redes e recursos de desenvolvimento e pela necessidade de compreender códigos informais de visibilidade e influência. Do ponto de vista teórico, o estudo contribui para a literatura sobre carreira e desigualdades raciais ao evidenciar que a promoção não elimina esses mecanismos. Ao contrário, eles continuam influenciando as condições de permanência e progressão após o acesso à gestão.

Do ponto de vista prático, os resultados sugerem que iniciativas voltadas exclusivamente ao recrutamento e à promoção de profissionais negros podem não ser suficientes para ampliar sua representação nos níveis mais elevados da hierarquia. Políticas e práticas de Gestão de Pessoas não devem pressupor que gestores em posições equivalentes vivenciam as mesmas condições para permanecer e progredir. Processos de reconhecimento da competência, avaliação de desempenho, acesso a redes e projetos estratégicos, distribuição de recursos de desenvolvimento e construção de relações de mentoria e patrocínio merecem atenção. Também é importante tornar mais explícitas as expectativas relacionadas à visibilidade, à influência e à tomada de decisão, reduzindo a dependência de códigos informais que favorecem quem já conhece o ambiente corporativo.

Como limitações, este estudo considerou exclusivamente homens negros em posições de gestão, em empresas de tecnologia e plataformas digitais, e foi realizado com sete participantes. Pesquisas futuras podem ampliar esse debate ao incluir mulheres negras, outros setores econômicos e diferentes níveis hierárquicos, investigando comparativamente como distintos grupos vivenciam as condições de permanência e progressão ao longo da trajetória profissional.

REFERÊNCIAS

Almeida, S. L. de. (2019). Racismo estrutural. Pólen.

Antonoplis, S., & John, O. P. (2022). Who has different-race friends, and does it depend on context? Openness (to Other), but not agreeableness, predicts lower racial homophily in friendship networks. Journal of Personality and Social Psychology, 123(5), 1234–1255. https://doi.org/10.1037/pspp0000413

Bardin, L. (2011). Análise de conteúdo. Edições 70.

Barreto, P., Campos, L. A., Gomes, I., & Lima, M. (2021). A produção das ciências sociais sobre as relações raciais no Brasil entre 2012 e 2019. Boletim Informativo Bibliográfico, 94, 1–35.

Bento, C. (2022). O pacto da branquitude. Companhia das Letras.

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

Bourdieu, P. (1986). The forms of capital. In J. G. Richardson (Ed.), Handbook of theory and research for the sociology of education (pp. 241–258). Greenwood Press.

Buolamwini, J., & Gebru, T. (2018). Gender Shades: Intersectional Accuracy Disparities in Commercial Gender Classification. Proceedings of Machine Learning Research, 81, 1–15.

Burt, R. S. (1992). Structural holes: The social structure of competition. Harvard University Press.

Burt, R. S. (1997). The contingent value of social capital. Administrative Science Quarterly, 42(2), 339–365. https://doi.org/10.2307/2393923

Campos, L. A., Lima, M., & Gomes, I. (2018). Os estudos sobre relações raciais no Brasil: Uma análise da produção recente (1994–2013). In S. Miceli & C. B. Martins (Orgs.), Sociologia brasileira hoje II (pp. 199–249). Ateliê Editorial.

Chitac, I. M. (2022). The rationale for saturation in qualitative research: when practice informs theory. *Cross-Cultural Management Journal, 24*(1), 29-35. https:// https://seaopenresearch.eu/Journals/articles/CMJ2022_I1_3.pdf

Coleman, J. S. (1990). Foundations of social theory. Harvard University Press.

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2021). Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto (5ª ed.). Penso.

Crenshaw, K. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex. University of Chicago Legal Forum, 1989(1), 139–167.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, 43(6), 1241–1299.

Fassin, D. (2010). Racism: From domination to discrimination. Annual Review of Anthropology, 39, 213–228.

Foschi, M. (1996). Double standards in the evaluation of men and women. Social Psychology

Quarterly, 59(3), 237–254. https://doi.org/10.2307/2787021

Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. American Journal of Sociology, 78(6), 1360–1380.

Behavior, 65(1), 1–13. https://doi.org/10.1016/j.jvb.2003.10.006

Hasenbalg, C. (2005). Discriminação e desigualdades raciais no Brasil (2ª ed.). UFMG.

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

Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. Academy of Management Review, 18(1), 56–87. https://doi.org/10.5465/amr.1993.3997507

Instituto Ethos. (2020). Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.

Instituto Ethos. (2024). Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil.
Jaime, P. (2016). Executivos negros: Racismo e diversidade no mundo empresarial. EDUSP.

Jaime, P., Barreto, P., & Oliveira, C. (2018). Last we forget! Presentation of the Special Issue "Racial Dimensions in the Corporate World". Organizações & Sociedade, 25(87), 542–550. https://doi.org/10.1590/1984-9250870

Jaime, P., Santos-Souza, H. R., & Hein, A. S. (2024). Da estratégia individual à mobilização coletiva: Construção do sujeito nas trajetórias profissionais de executivos negros. Novos Estudos CEBRAP, 43(2), 231–258. https://doi.org/10.25091/S01013300202400020004

Khattab, J., van Knippenberg, D., Nederveen Pieterse, A., & Hernandez, M. (2020). A network utilization perspective on the leadership advancement of minorities. Academy of Management Review, 45(1), 109–129. https://doi.org/10.5465/amr.2015.0399

Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981a). Social resources and strength of ties: Structural factors in occupational status attainment. American Sociological Review, 46(4), 393–405.

Lin, N., Ensel, W. M., & Vaughn, J. C. (1981b). Social resources and strength of ties: Another look at the job search of unemployed. Sociological Methods & Research, 10(2), 205–231.

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

McKinsey & Company. (2023). Technology trends outlook 2023.
Mickey, E. L. (2022). The organization of networking and gender inequality in the new economy: Evidence from the tech industry. Work and Occupations, 49(4). https://doi.org/10.1177/07308884221102134

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). Qualitative data analysis: A methods sourcebook (3rd ed.). SAGE.

Morrison, A. M., White, R. P., & Van Velsor, E. (1987). Breaking the glass ceiling: Can women reach the top of America's largest corporations? Addison-Wesley.

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266. https://doi.org/10.5465/amr.1998.533225

Neff, G. (2005). The changing place of cultural production: The location of social networks in a digital media industry. Annals of the American Academy of Political and Social Science, 597, 134–152. https://doi.org/10.1177/0002716204270505

Oliveira Filho, S. H. P., Sampaio, C. H., & Corrêa, W. V. M. (2025). Escurecendo as organizações: Narrativas de negros e suas trajetórias até a liderança. Pretexto, 26(3), 31–50.

Otaye-Ebede, L., & Shaffakat, S. (2024). Breaking the concrete ceiling: Resources and strategies for career success amongst Black and Asian minority ethnic women leaders. Journal of Occupational and Organizational Psychology, 97(4), 1243–1281. https://doi.org/10.1111/joop.12520

Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., et al. (2021). The PRISMA 2020 statement: An updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ, 372*, n71. https://doi.org/10.1136/bmj.n71

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

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). Research methods for business students (5th ed.). Pearson Education.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. Academy of Management Journal, 44(2), 219–237. https://doi.org/10.2307/3069452

Sullivan, S. E., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. Journal of Management, 35(6), 1542–1571. https://doi.org/10.1177/0149206309350082

Wittel, A. (2001). Toward a network sociality. Theory, Culture & Society, 18(6), 51–76. https://doi.org/10.1177/02632760122052021