



Afro-Ásia

ISSN: 0002-0591

revista.afroasia@gmail.com

Universidade Federal da Bahia

Brasil

de Santana, Ivo

Executivos negros em organizações bancárias de Salvador: Dramas e tramas do processo de  
ascensão social

Afro-Ásia, núm. 23, 1999, pp. 195-234

Universidade Federal da Bahia

Bahía, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77002307>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal  
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# **EXECUTIVOS NEGROS EM ORGANIZAÇÕES BANCÁRIAS DE SALVADOR: DRAMAS E TRAMAS DO PROCESSO DE ASCENSÃO SOCIAL\***

*Ivo de Santana\*\**

*...quando eu terminei o curso primário em primeiro lugar, quem levou a bandeira brasileira foi o Julinho, porque a professora disse que ficava melhor, ele era branquinho, de cabelos lisos e olhos claros.*

*Não liga, não, José Carlos. Você fica do lado...<sup>1</sup>*

## **Introdução**

Neste artigo são apresentadas histórias de um grupo de pessoas que se destacou profissionalmente. Homens e mulheres, trabalhadores, brasileiros, mas que têm em comum a característica de formarem uma espécie de anomalia estatística: a de negros que conseguiram sucesso em carreiras que no Brasil são exercidas quase que exclusivamente por brancos. Estes profissionais, um grupo de doze pessoas, ocupam postos de executivos em organizações bancárias.<sup>2</sup>

O estudo revela que todos os executivos negros pesquisados provêm de famílias pobres, cujos pais foram os principais incentivadores da ascensão social, via qualificação educacional. A discriminação racial destacou-se como vigoroso obstáculo na carreira, sendo enfrentada com

---

\* Este artigo foi condensado de trabalho de conclusão de Curso de Especialização em Administração de Empresas pela UFBA. Agradeço os comentários de Climene Laura de Camargo. O estudo que originou este artigo teve a participação de Bárbara Maurício, a quem estendo os meus agradecimentos.

\*\* Analista do Banco Central do Brasil e Mestrando em Administração e Comércio Internacional pela Universidad de Extremadura, Espanha.

<sup>1</sup> José Carlos Limeira Marinho Santos, engenheiro mecânico e poeta, em depoimento a Haroldo Costa, *Fala crioulo*, Rio de Janeiro, Record, 1982, p. 73.

<sup>2</sup> A pesquisa foi efetuada no período de 10/03 a 05/04/97 em instituições bancárias atuantes e sediadas na Bahia. São os chamados “bancos baianos” em função de a origem e a expansão destes terem se dado a partir deste Estado. O segmento estudado correspondeu às sedes e demais dependências localizadas na capital.

estratégias individuais e específicas, norteadas pela “busca de ser o melhor, para ser aceito como igual”. Na rota de ascensão social, tais indivíduos eliminaram de suas vidas os valores culturais e evitaram ambientes “negros”, elegendo o que fosse “branco” como referência de identidade e sociabilidade. Isso acarreta o descomprometimento pessoal ou político, em relação a outros negros, reduzindo, por sua vez, o papel que lhes poderia caber como catalisadores de ações proativas entre negros e brancos.

Desde há muito, no Brasil, a associação entre cor e posição social tem sido motivo de boa parte das preocupações de cientistas sociais, a exemplo de Donald Pierson, Neusa Santos, Florestan Fernandes, Thales de Azevedo, Octávio Ianni, Clóvis Moura e outros.<sup>3</sup> Ainda que utilizando diferentes métodos e abordagens, em todas estas pesquisas um resultado incontestável sobressai: aos negros normalmente cabem as mais baixas posições na estrutura social brasileira.

Sem sobrenomes pomposos, sem o respaldo da educação familiar, sem fortunas que tivessem herdado e sem vínculo orgânico anterior com a classe à qual atualmente pertencem, esses poucos negros conseguem atingir postos expoentes nas organizações bancárias. Isto se torna mais intrigante quando se trata de um setor empresarial — sobretudo o banco privado — considerado de difícil inserção para os trabalhadores negros.

A possibilidade de desvendar esse “mistério”, animou-nos a efetuar um estudo “às avessas” da maioria dos estudos disponíveis, nos quais, com poucas exceções, o negro aparece sob a condição de vítima, de pobre.<sup>4</sup> Discutimos aqui negros “vencedores”. Quais os caminhos percorridos por eles? Como chegaram lá?

<sup>3</sup> Donald Pierson, *Brancos e pretos na Bahia*, São Paulo, Nacional, 1945; Neusa Santos Souza, *Tornar-se negro - As vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social*, Rio de Janeiro, Graal, 1983; Florestan Fernandes, *Ensaio sociológico sobre aspectos da formação, manifestações atuais e efeitos do preconceito de cor na sociedade paulistana*, São Paulo, Nacional, 1991; Thales de Azevedo, *As elites de cor numa cidade brasileira: Um estudo de ascensão social e classes sociais de prestígio*, Salvador, Edufba, 1966; Octávio Ianni, *Raças e classes sociais no Brasil*, São Paulo, Brasiliense, 1987; Clóvis Moura, *O negro: de bom escravo a mau cidadão*, Rio de Janeiro, Conquista, 1977.

<sup>4</sup> Ver, p. ex., Moema Poli T. Pacheco, “A questão da cor nas relações de um grupo de baixa renda”, *Estudos Afro-Asiáticos*, 14 (1987); Fernando Henrique Cardoso, *Cor e mobilidade social em Florianópolis*, São Paulo, Nacional, 1960; Oscar Beozzo, “A situação do negro na sociedade brasileira”, *Revista de Cultura Vozes*, 77 (1983), p.485, Ana Lúcia

O estudo de casos e as histórias de vida foram escolhidos como a melhor forma para entender o processo de ascensão desses executivos, suas respostas situacionais e contingenciais cotidianas,<sup>5</sup> bem como a emergência deles em seu grupo. Concordando com Teresa Hagquette,<sup>6</sup> entendemos ser importante que as informações sejam levantadas sob o ponto de vista dos próprios atores, para que assim se torne possível conhecer melhor suas táticas, suas suposições, seu mundo, constrangimentos e pressões às quais estão sujeitos. Entender a mentalidade desses homens é um caminho para entender o seu sucesso.

As principais características dos bancos pequisados são mencionadas a seguir, sendo seus nomes omitidos. Naturalmente, escolhemos três bancos que possuem executivos negros. Certamente muitos haverá sem um negro sequer nessas posições. Mas esta é uma outra questão.

**QUADRO 1 - Perfil sumário dos bancos - maio de 1997**

PERFIL DA EMPRESA	BANCO A	BANCO B	BANCO C
Natureza jurídica	Sociedade de economia mista	Sociedade anônima	Sociedade de economia mista
Nº de funcionários em Salvador	1996	1705	280
Quadro geral de executivos	1 presidente 6 diretores 12 superintendentes 35 gerentes A 84 gerentes B	1 presidente 18 diretores 26 superintendentes	1 diretor presiden. 3 diretores 4 superintendentes 11 gerentes
Nº de executivos em Salvador	96	22	17
Nº de executivos negros em Salvador	8	3	1

Fonte : Setor de recursos humanos dos bancos envolvidos no estudo

E. F. Valente, *Ser negro no Brasil hoje*, S.Paulo, Moderna, 1987. É também o caso da coletânea recente de Nadya A. Castro e Vanda Sá Barreto (orgs.), *Trabalho e desigualdades raciais*, Salvador, A Cor da Bahia-UFBA; São Paulo, Annablume, 1998, à exceção do capítulo de Nadya Castro e Vanda Sá Barreto, "Os negros que dão certo," pp. 131-157.

<sup>5</sup> N. K. Denzim *apud* Maria Cecília de Souza Minayo, *O desafio do conhecimento*, São Paulo, Hucitec, 1992, p. 127.

<sup>6</sup> Teresa Maria Frota Hagquette, *Metodologia qualitativa na Sociologia*, Petrópolis, Vozes, 1995, p. 81.

Por “executivos” entendam-se pessoas que estão em cargos de chefia entre o primeiro e o quarto escalão. Nenhum negro foi encontrado no primeiro escalão. Para caracterizar, desde logo, a dificuldade que têm os negros de ascenderem a posições executivas neste setor, observe-se que, numa cidade majoritariamente negra, temos aproximadamente 9% de negros entre os que ocupam aquelas posições nos bancos estudados. São dez homens e duas mulheres — num universo de 154 pessoas — escolhidos entre indivíduos apontados pelos setores de recursos humanos e que, ao mesmo tempo, se auto-identificaram como negros. Tentamos, dessa forma, superar um problema comum na realização de pesquisa com negros, ou seja, o fato de que, por força da ideologia do branqueamento, nem todos os afro-brasileiros (ou afro-descendentes) identificam-se como negros.<sup>7</sup>

Quem são nossos personagens? Seguem-se perfis sumários de cada um deles, todos identificados por nomes fictícios:

*Raimundo* - Estatístico, 43 anos, casado, um filho adolescente, provém de uma família de seis irmãos. Seu primeiro emprego foi como ajudante de pedreiro, aos 18 anos, seguindo-se o de sondador, na Petrobrás. Após trabalhar por um ano, abandonou o emprego para fazer um curso de informática na IBM e, a partir daí, exerceu funções de programador de computador em indústria siderúrgica e companhia telefônica estatal. Há dezessete anos, ingressou no Banco C, exercendo as funções de programador, analista de sistemas, coordenador e gerente. Nesse intervalo, passou um ano no Exterior a serviço do banco e, atualmente, ocupa cargo em nível de 3º escalão.

*Sócrates* - Engenheiro civil, 45 anos, casado, pai de três filhos adolescentes. É o caçula de uma família de dez irmãos. Diferentemente dos demais executivos, toda sua formação escolar foi realizada em colégio de classe média alta. No primeiro ano, financiada pelos irmãos mais velhos e, nos anos seguintes, graças à bolsa de estudo, obtida em razão do bom desempenho escolar. Começou a trabalhar aos 17 anos

<sup>7</sup> Ver, p. ex. Maria Aparecida da Silva Bento, “Resgatando a minha bisavó - discriminação racial e resistência na voz de trabalhadores negros”, Mestrado em Psicologia Social (mimeo.), São Paulo, PUC, 1992.

como topógrafo, depois, foi analista de sistemas em empresa estatal e sócio numa empresa de cálculos de estruturas. Após o fechamento da empresa, há dezenove anos, ingressou no Banco C como analista de sistemas, passando por coordenador e gerente geral, até alcançar o atual posto de 3º escalão. Há seis anos ocupa este cargo.

*Cristina* - Solteira, 41 anos, é a primogênita de uma família de quatorze irmãos. Foi professora primária. Concluiu o curso de 2º grau e começou a trabalhar num posto de gasolina. Aprovada em concurso público, exerceu funções de datilógrafa em empresa estatal até ser admitida no Banco B (também via concurso público) como auxiliar de escritório, há vinte anos. Sempre exerceu suas funções em cidades do interior, mudando constantemente de funções e de cidades. Foi caixa, chefe de escritório e, há treze anos, ocupa cargo de 3º escalão no Banco B.

*Maciel* - Economista, casado, 53 anos, dois filhos. Tem apenas um irmão. Aos 20 anos, começou a trabalhar como auxiliar de escritório numa indústria de confecções e, através de teste seletivo, feito há trinta e três anos, ingressou no Banco C como escriturário. Anos depois, foi selecionado, através de concurso interno, para integrar a equipe de reorganização da empresa de processamento de dados do banco. A partir daí, exerceu funções de chefe de contas correntes, instrutor e gerente, até chegar ao cargo de 3º escalão que ocupa há nove anos.

*Adriano* - Graduado em História, ao seu currículo somam-se dois cursos de pós-graduação em Administração. Iniciou e não concluiu Mestrado em História, além de cursos de graduação em Direito e em Economia, 35 anos, solteiro, um filho. Provém de uma família de dez irmãos e destacou-se, em sua cidade de origem, como membro ativo de partido político. Aos 22 anos, ingressou no Banco B através de concurso para a carreira de escriturário e ocupa, há dois anos, cargo em nível de 4º escalão na hierarquia da empresa.

*Ângela* - Pedagoga, com dois cursos de pós-graduação em Administração. Aos 34 anos, é solteira, de origem rural, tendo apenas uma irmã. Começou a trabalhar aos 17 anos no interior, em uma escola infantil como secretária, depois professora, até mudar-se para a capital, onde realizou os estudos universitários e passou a lecionar em um colégio de classe média alta. Ingressou no Banco B há onze anos como

escriturária, exercendo paralelamente atividades educativas. Há um ano, exerce cargo executivo de 3º escalão.

*André* - Abandonou o curso de Jornalismo. Geógrafo, com cursos de pós-graduação em Administração e em Finanças. Tem 42 anos, casado, duas filhas, vem de uma família de seis irmãos. Em sua trajetória, traz as experiências de ter sido camelô, atendente de escritório, auxiliar de serviços em imobiliária, encarregado de escritório em loja e professor universitário. Ingressou no Banco B, via concurso público, na função de escriturário e há cinco anos atua no 2º escalão da empresa.

*Fábio* - Estudante de Filosofia, 42 anos, casado, dois filhos, natural do interior da Bahia, é o primogênito de nove irmãos. Em sua vida profissional, passou por aprendiz de barbeiro, funcionário público, até chegar ao Banco B, há vinte e três anos, através de concurso público para auxiliar de escritório. Iniciou-se em agência do interior, de onde foi alçado a chefe de serviços, gerente. Há catorze anos exerce cargo de 4º escalão na empresa.

*Paulo* - Advogado, 36 anos, casado, dois filhos, é o segundo de seis irmãos. Seguiu a carreira do pai, que se diplomou em Direito muitos anos depois dos filhos criados. Aos 18 anos, no primeiro semestre da Universidade, começou a trabalhar num escritório de advocacia de um professor paterno. Há dezesseis anos, foi admitido no Banco B, como estagiário, sendo depois contratado como auxiliar administrativo no Setor Jurídico, depois advogado e chefe. Exerce cargo de 2º escalão há dez anos. Atua também como profissional liberal.

*Edilson* - Contador, pós-graduado em Finanças, 36 anos, casado, um filho. Iniciou sua vida profissional aos 17 anos como contínuo em um outro banco. A experiência de contínuo tornou-o mais próximo de elementos chaves de diversas organizações, facilitando os relacionamentos e a troca de favores, de tal forma que aos 19 anos já ocupava o posto de gerente administrativo. Há quinze anos ingressou no Banco B, como escriturário, através de aprovação em concurso público. Foi designado para a Chefia de Departamento antes de assumir, há sete anos, posto de 3º escalão.

*Eduardo* - Jornalista e advogado, 47 anos, divorciado, dois filhos. De origem rural, é o segundo filho de uma família de dez irmãos. Filho

de agricultores pobres, foi o escolhido dentre os irmãos para cumprir os estudos primários e o curso de Magistério. Até os 21 anos, trabalhava na lavoura, sob o regime de meação, capinando, roçando e arando a terra. Aos 22 anos, transferiu-se para a capital, onde ingressou no Banco B, como escriturário, através de concurso público. Paralelamente às atividades no banco, atuou como jornalista. Tem vinte e cinco anos de banco e dez anos ocupando cargo de 3º escalão.

*Marcelo* - Contador, 55 anos, pós-graduado em Auditoria, casado, um filho. Iniciou sua vida profissional aos 18 anos como auxiliar de escritório em um laboratório, tornando-se em pouco tempo encarregado do faturamento. Trabalhou em diversas outras empresas, atuando como chefe de escritório, chefe de cobrança, tesoureiro. Há vinte e oito anos foi convidado por um diretor para trabalhar no Banco A, chefiando um departamento. Há seis anos atua no 3º escalão, exercendo paralelamente atividade de docência universitária e de consultoria de empresas na área de contabilidade.

### Dramas e tramas da ascensão social

*Para explicar por que procura impedir a aceitação e a promoção de “candidatos pretos”, em um banco de grande importância, declarou-nos: “Você sabe, os altos funcionários do banco são convidados para todas as cerimônias importantes. Principalmente nas cidades do interior, eles são muito considerados por causa do cargo que ocupam. São convidados, como o padre, o prefeito, o juiz etc. Ora, um preto não pode ser recebido como um branco, nessas ocasiões. O pessoal fica espantado, quando vê aparecer um preto como representante do banco. Isso destoa muito, que diabo ! ”.<sup>8</sup>*

Na sua totalidade, os indivíduos aqui entrevistados provêm de famílias pobres, cujos pais asseguraram-lhes a educação e a sobrevivência à custa de grandes sacrifícios. Na infância, destacaram-se pelo bom desempenho escolar e parcias oportunidades de lazer. De seus relatos sobressai uma realidade incontestável: por força do preconceito e das

<sup>8</sup> Fernandes, *A integração do negro na sociedade*, p.243.

dificuldades atribuídas à cor da pele, o cotidiano deles é farto de batalhas silenciosas, veladas e, em alguns casos, de confronto aberto. Nos seus depoimentos, salta à vista uma vasta gama de fórmulas utilizadas para a superação de dificuldades na trajetória profissional, verdadeiras estratégias de sobrevivência num mundo privilegiado.

Esses homens e essas mulheres têm um cuidado extremado com a aparência física. Trajam-se com esmero e sobriedade e seus comportamentos parecem ser moldados em oposição aos estereótipos negativos a que indivíduos negros são normalmente submetidos. Polidos e corteses no tratamento, são também *workaholic*. Trabalham em média dez horas por dia em sua atividade principal e isto não os impede de contabilizar em suas vidas profissionais o exercício de outras atividades paralelas ao trabalho no banco. Trabalham muito. Trabalham demais e, ao que parece, insubordinam-se menos. É nesse contexto ainda que uma unanimidade se faz notar: são poucos os relacionamentos com outros negros e há uma quase inexistência de envolvimento com instituições, encontros, cerimônias e até mesmo discussões explicitamente relacionadas ao grupo racial do qual fazem parte. Não freqüentam candomblés, blocos afros ou organizações de militância negra.

Assim, distanciados do universo de origem, de sua cultura referencial e anseios políticos deste universo, enfim, de modelos étnicos que os espelhem, esses homens e mulheres, diante do pesquisador exibem a tranqüilidade dos que aprenderam a controlar suas emoções, a perspicácia de hábeis estrategistas e a galhardia dos que venceram. Os atributos desenvolvidos deram-lhes suporte na ascensão, mas, ao que parece, as barreiras racistas que enfrentaram não promoveram neles a identidade racial, o que se pode observar nos seus discursos, anseios e, sobretudo, na sua visão de mundo.

Passaram pela experiência de lutar como negros em uma sociedade de classe e racista. Venceram, e nesse caminho tornaram-se ideologicamente “Outro”. Na verdade, responderam positivamente ao apelo da ascensão social, o que, segundo Souza, implicaria na decisiva conquista de valores, *status* e prerrogativas brancos, “com todos os seus pressupostos e desdobramentos”<sup>9</sup>.

---

<sup>9</sup> Souza, *Tornar-se negro*, p.17.

Os depoimentos que se seguem demandam poucos comentários do pesquisador, tamanha a força e a eloquência com que traduzem a problemática aqui discutida.

## Origem familiar

Embora sob variadas formas e ainda em evolução, as famílias têm papel fundamental na formação da personalidade dos indivíduos.<sup>10</sup> É sobretudo durante a infância e a adolescência que sua influência se acentua, especialmente na transmissão cotidiana de valores. Através da família, a criança se integra ao mundo adulto. Aprende a canalizar seus afetos, a avaliar e selecionar suas relações.<sup>11</sup> Diante disso, essa instituição passa a ser o lugar primeiro em que a criança aprende e assume posicionamentos dentro de um conjunto de papéis socialmente definidos e, mais que isso, é através dela que recebe orientação e estímulo para ocupar um determinado lugar na sociedade adulta.

Este estudo revela que os entrevistados são todos originários de famílias da classe trabalhadora, algumas com grande número de filhos e cada qual com sua história de sobrevivência cotidiana marcada por necessidades econômicas, sofrimento e luta pela vida, como mostram as seguintes falas:

A gente nunca passou fome, assim, aquela coisa toda não. Mas dificuldade financeira passamos, passamos. Éramos dez irmãos.  
(Adriano)

Eu me lembro que uma vez meu pai comprou uma meia preta, e era de qualidade tão ordinária que ia mudando de cor, ficava azulada. Eu não tinha dinheiro para comprar outra, ela tinha que durar o ano todo. A diretora fazia uma inspeção de vez em quando e quem não estivesse com a meia preta, ela mandava ir pra casa. Ela me botou na frente, olhou minha meia e ficou na dúvida se era preta. Eu tinha certeza que era preta. Chamou o professor que estava dando aula, para ele dar a palavra definitiva e ele disse: Parece mais cor de mula ruça... Pelo sim, pelo não, vá pra casa. (Eduardo)

<sup>10</sup> M. C. A Bruschini, *Mulher e família: cotidiano nas camadas médias paulistanas*, São Paulo, Fundação Carlos Chagas; Revista, 1990, p.35.

<sup>11</sup> Danda Prado, *Que é família?*, São Paulo, Brasiliense, 1981, p.12.

Eu sou filho único e meus pais eram muito pobres. Como todo filho de pobre, precisava trabalhar e eu tive que procurar algum lugar para trabalhar e também estudar à noite, me transferi para a noite. (*Edilson*)

Todos têm em comum um lar e uma família que conseguem supri-los nas condições mínimas de sobrevivência. Famílias responsáveis pelas garantias material, moral e afetiva de seus filhos, que aparecem nos depoimentos como cumpridoras de suas obrigações através da influência, orientação e incentivo dos pais.

Minha vida no início foi extremamente difícil, mas o sacrifício do meu pai foi muito grande. Eu diria que ele saiu raspando, tirando as principais arestas e permitindo que a gente realmente tivesse uma vida mais fácil, embora com muita limitação. (*Raimundo*)

Meu pai me ensinou uma coisa que me ajudou muito, tipo assim, lá no interior a regra do menino pobre e preto é carregar balaio dos ricos e brancos, e meu pai decidiu terminantemente que os filhos dele não fariam isso. Isso nos tornou desaforados para os outros e aí tinha discussões terríveis, e eu trouxe esse desaforo pra vida, às vezes dissimulado. (*Eduardo*)

Meu pai fazia tudo por mim, então dizia o seguinte: “Você não precisa trabalhar agora para poder ganhar bobagem. Você vai ter que lutar para poder ganhar melhor, para poder subir na vida”. Isso, realmente, em termos de formação na família, foi muito bom. Esse negócio de honestidade, de falar para a pessoa assim de frente, de poder encarar as pessoas sem medo, isso eu trago de família, isso não tem dúvida. (*Adriano*)

## A responsabilidade precoce

Observa-se, em alguns entrevistados, a consciência da responsabilidade que precocemente lhes foi delegada no ambiente familiar. Esta responsabilidade vem sempre acompanhada da manifestação do desejo de corresponder às expectativas dos pais.

Meu pai viajava muito, já deixava o dinheiro do mês em minhas mãos e eu, desde os dez anos, era quem administrava as despesas da família. Eu praticamente amadureci antes da época. Então, eu

tinha muita confiança do meu pai, da minha mãe, e eu administrava muito bem a economia doméstica, daí eu acho que as duas coisas se uniram bem: meus pais sentiam muito orgulho de mim e eu procurava corresponder dentro das expectativas deles. (*Adriano*)

...minha mãe sempre cobrou de mim isso... Meu pai ganhava dinheiro fácil. Trabalhava no cais do porto. Saía no carnaval e voltava três dias depois... ele tinha problema de bebida. Então, minha mãe se agarrou a mim, e cobrava de mim, e eu sempre correspondi à altura. (*Maciel*)

O núcleo familiar se apresenta como o lugar primeiro onde o executivo negro desenvolve a interiorização de exigências e ideais a serem cumpridos. “É aí onde se cuida de arar o caminho a ser percorrido antes mesmo que o negro, ainda não sujeito, a não ser ao desejo do Outro, construa o seu projeto de chegar lá. Depois é a vida de rua, a escola, o trabalho, os espaços de lazer.”<sup>12</sup>

## A experiência da discriminação

As “vistas mestras” consolidadas na adolescência foram erigidas no ambiente familiar. São instrumentos de proteção e incentivo na vida desses indivíduos. Contudo, “a vida de rua”, fora do convívio dos parentes, faz com que sejam incorporadas novas experiências, novos significados, exigências e papéis a serem desempenhados. Nesse contexto, o apoio familiar não foi o bastante para que essas pessoas deixassem de sentir os efeitos da violência, fruto da representação do negro como inferior que, certamente, atingiu na infância. Conforme mostram as falas seguintes, elas tornaram-se alvos fáceis de atitudes discriminatórias, em razão da dupla condição de negro e pobre.

Essa questão racial sempre existiu e isso é uma coisa com que eu nunca me preocupei, esse problema de racismo, por isso que eu nunca senti nada, nunca procurei me aprofundar. Porque eu também tive esse convívio, minha mãe branca, meu pai negro. Nunca me preocupei... Agora penso muito em mim. Minha avó, por exemplo... o neto preto que ela tinha era eu, e aí minha avó nunca me

---

<sup>12</sup> Souza, *Tornar-se negro*, p.36.

chamava pelo nome, quando ela queria reclamar: “Ô seu preto !!!” Nunca dizia “meu filhinho, meu netinho”. Minha mãe, às vezes, ficava meio... [silêncio], mas as coisas passam, eu acho que a gente se acostuma. (*Marcelo*)

...eu sofria, sofria o preconceito racial que era muito [silêncio] ... Nego não me chamava pelo nome. Me chamavam de preto, de escurinho, ou de qualquer coisa parecida, mas não me chamavam pelo nome.

P - Chamavam de Pelé?

R - Pelé, não, penso que eles achavam que Pelé era um elogio. Chamavam de coisa pior. E o preconceito era uma coisa terrível que destruía qualquer mente infantil ou de adolescente. (*Eduardo*)

Eu fui muito discriminada pelo fato de ser a mais humilde do meu grupo. Na formação de equipes, as pessoas mais socialmente relacionadas ficavam juntas. Me integravam, porque eu era inteligente e sabia mais. Mas eu nunca era a chefe da equipe. Nunca fui secretária. Diziam que a minha letra era horrível. Eu sempre era uma componente que colaborava muito. Eu sempre ficava muito triste com isso e me perguntava: “Meu Deus!! por que sempre componente?” (...) A turma gostava de estudar na casa de J., que era rica, e quando perguntavam: “J., não vai sair uma merendinha, não?”, ela imediatamente me chamava: “Vá ali na padaria comprar um pão”. Até que um dia eu disse: “Puxa! J., só porque eu sou preta, eu tenho que atravessar a rua para comprar o pão...” Mas eu fui assim mesmo. (*Cristina*)

Os efeitos dos atos discriminatórios parecem ter se refletido na auto-imagem e no comportamento desses indivíduos. Alguns executivos dizem ter vivenciado adolescências tímidas, permeadas de dificuldades nos relacionamentos com as pessoas.

Nos dias de chuva, eu tinha um saquinho plástico pra botar meus livros e cadernos e levar pra escola. Hoje eu vejo como interessante, mas, na época, eu não tinha essa percepção. (...) tanto que a consequência era que eu me fechava muito. (...) e tive dificuldades de relacionamento (...) na escola eu tive muita dificuldade de relacionamento. (*André*)

Eu era extremamente tímido, tinha vergonha até de dizer “presen-

te” na hora da chamada. (...) Percebia que, pela timidez, ficava sempre vencido. Superado naqueles meus desejos, que deixava sempre para trás apenas pelo medo de aparecer. (...) Aí foi ficando mais claro que isso era extremamente danoso. (*André*)

Eu acho que poderia estar mais adiante na minha vida profissional. Talvez pudesse estar mais desenvolvido. Você fica naquela de pedir licença o tempo todo e aí começam os problemas. Você não entra, você não fura as coisas, e aí fica difícil, faz um esforço maior pra conseguir as coisas, porque não tem a liberdade de dizer: “Eu quero que fulano me arranje”. Você tem que fazer com que as pessoas entendam. (*Adriano*)

Diferentemente dos homens, as executivas entrevistadas demonstraram ter desenvolvido, na infância, comportamentos agregativos e extrovertidos. Seus relatos denotam formas de relacionamento que se caracterizam por trocas e negociação de dependências recíprocas, assumindo a subordinação como forma de serem aceitas pelo grupo. Sugerem aproximação com pessoas que lhes podem contrabalançar os “defeitos” (ser pobre e ser negra). Ao retratarem suas companhias, as referências são a moças ricas, brancas, bonitas, cabelos lisos, proprietárias.

...nunca fui tímida. Sempre participei de tudo e tive um excelente relacionamento com todo mundo. (...) Tinha o B., que era meu colega, e as condições dele eram superiores às minhas, morava na fazenda ao lado (...) Eu só andava na bicicleta dele, tudo meu só era com o B. Eu tinha uma outra amiga, era a J., que tinha uma casa que era uma senhora casa. Lá tinha um gabinete e ela era sempre a líder [nos trabalhos de grupo]. (...) A casa dela era tão poderosa que eu não esqueço nunca. B. era poderosa. Ela era rica e tinha o cabelo liso, (...) era como se existisse uma dependência de minha parte para com ela, entendeu? (*Cristina*)

Sempre participei de tudo, agora, sempre fiz o papel de escrava ou de carrasco. Participava de tudo e nunca me importei. Se ia ter a peça de Tiradentes, quem seria o carrasco? Quem iria enforcar Tiradentes? Eu. Porque era a negra da sala. (*Cristina*)

Eu sempre procurei fazer boas amizades com pessoas que podiam me dar algo e sempre de forma apolítica, ao lado de todos. Eu sempre fui uma pessoa carismática e sempre me saí bem em todos os ambientes que freqüentei. (*Ângela*)

## **Superação de obstáculos na infância e adolescência**

A timidez e a dependência vivenciadas na infância foram identificadas pelos entrevistados como um dos grandes obstáculos enfrentados. Ainda assim, foi a dificuldade de se expressarem que representou a batalha primeira a ser vencida, a todo custo. A posição de fragilidade em que esta dificuldade os colocava impedia-os da manifestação de suas potencialidades, imobilizando-os. Clastres sugere que “falar é antes de tudo deter o poder de falar. Ou ainda, o exercício do poder assegura o domínio da palavra e só os senhores podem falar. Quanto aos súditos, estão submetidos ao silêncio do respeito, da veneração ou do terror. Palavra e poder mantêm relacionamentos tais que o desejo de um se realiza na conquista do outro (...) Toda tomada de poder é também uma aquisição da palavra... ”<sup>13</sup>

Os sujeitos estudados descobriram que, necessariamente, teriam que se sobressair, verbalmente, de alguma forma.

... ou você se destaca de alguma maneira ou você fica pra trás e, em tese, não me destacava em nada. Com o passar do tempo, eu consegui superar, forcei a barra mesmo. Eu percebi o seguinte: Eu preciso marcar minha presença e falar. Eu não tenho que esperar que as pessoas percebam. Eu vou ter que dizer: “Cheguei”...  
(Adriano)

Desde o curso primário, eu já me aborrecia, porque via que as portas do mundo se abriam para os outros e eu não podia entrar, porque a timidez não me permitia. Eu tinha certeza que, se eu continuasse assim, não seria ninguém, seria extremamente apagado. Como eu fiz? Travei uma luta interna, uma briga interna para superar aquilo. (André)

Ou mudar de comportamento:

... teve um dia que eu disse: vou me libertar [da dependência de J.], porque teve uma vez que J. ficou atrás de mim e pediu uma “pesca”. E eu disse: “Um momentinho, deixe eu terminar de fazer [a prova]” e não dei [a pesca]. Aí ela foi pra casa e a mãe dela me

---

<sup>13</sup> P. Clastres, *A sociedade contra o Estado: pesquisa de Antropologia Política*, Rio de Janeiro, Francisco Alves, 1986, p.106.

chamou [para reclamar]. Nessa hora, eu disse pra mim: “Quer saber de uma coisa? Eu vou me libertar desse povo todo, e pronto... não quero mais saber dos trabalhos daquela equipe”. (*Cristina*)

Através dos relatos, observa-se que, muito cedo, incutiram-lhes a idéia de que a educação era a forma mais garantida de “subir na vida” e adquirir o verniz necessário ao distanciamento dos estereótipos tradicionais que definem o negro como inferior política, social e culturalmente. No entanto, ao ingressarem na escola, enfrentaram uma realidade plena de obstáculos, muitas vezes extremamente sutis. O ambiente da escola brasileira se caracteriza por uma produção didática voltada para os valores que, “implícita ou explicitamente”, afirmam ou insinuam “a superioridade do branco, da sua cultura, dos seus padrões normativos e sociais em relação aos padrões africanos e dos negros de um modo geral”.<sup>14</sup> Nas escolas, as culturas grega, romana e ocidental são, via de regra, exaltadas dentro de um currículo que prima pela eliminação ou pela ínfima presença de tudo aquilo que seria um referencial esclarecedor sobre a África, seus heróis e a contribuição desse continente ao processo civilizatório. Os descendentes de africanos teriam herdado, assim, os elementos da barbárie de seus ancestrais, impermeáveis à civilização, aos valores e padrões culturais mais elevados. Diante destas concepções, podemos entender o quanto a introjeção dos valores do branco terminou por intensificar, em cada um destes indivíduos, o propósito de ser o melhor, para ser aceito pelo menos como igual.

Nas falas dos executivos, percebe-se que o empenho escolar sobressai dentre as estratégias utilizadas para superação das dificuldades na infância e adolescência. E foi no melhor rendimento escolar, reforçado pelo bom comportamento, que se centraram os esforços desses nossos personagens. Empenharam-se com afinco para “ser o melhor”. E conseguiram.

Sempre tirava notas boas, consideradas as melhores das turmas  
que eu freqüentava. Eu era chamado de CDF... Foi assim em toda  
minha trajetória. (*Sócrates*)

---

<sup>14</sup> Clóvis Moura, “Os negros e o sistema educacional brasileiro”; *Jornal Banto-Nagô*-Salvador, 3 (1995), p. 2.

Sempre tive média no intervalo de 9 a 10. Eu era sempre um dos melhores alunos, tanto em comportamento como nas notas. (*André*)

Tinha comigo o seguinte: pra ser alguma coisa você tinha que ser o nº. 1, tinha que estar na frente. Muitas pessoas estudavam comigo porque o destaque que eu tinha era mais em termos de nota, de estudo, principalmente na área 1 [matemática, química, física]. Eu antecipava os assuntos da aula, pesquisava outras fontes e criava dúvidas interessantes na sala. (*Raimundo*)

Eu sempre fui uma excelente aluna. Pelo fato de eu ser negra, procurava me destacar mais. (*Cristina*)

## O sentimento impulsionador na carreira

Os executivos estudados, precocemente introjetaram a idéia de que tinham que ser os melhores e se esmeraram para isto na adolescência, pela via escolar. Na vida adulta, esse sentimento permanece, sendo reelaborado sob nova roupagem, na trajetória profissional, reproduzindo o discurso: “se o branco mata um leão, o negro tem que matar dois”, ou “negro tem que trabalhar dobrado”. Ao que parece, tal discurso, e as ações dele resultantes, tornam estes indivíduos distintos dos demais que batalham a escalada profissional.

Você tem que mostrar muito mais. Você tem que mostrar mais valor, tem que ser melhor do que razoavelmente seria exigido para você chegar a determinados pontos, e isso é inegável, infelizmente. Efetivamente, o negro, para alcançar determinadas funções, tem que ser melhor do que seria razoavelmente exigido para qualquer outra pessoa na mesma situação. Foi assim em tudo o que passei na minha vida. Foi assim que eu consegui efetivamente destaque com os trabalhos da faculdade, foi assim que consegui ser disputado na formação de grupos para a execução de trabalhos na escola e no banco, porque numa situação normal eu não teria efetivamente esse espaço. Ah! Isso eu tenho muito claro. (*André*)

Primeiro, tem que ser melhor em tudo, ter determinação, coragem, perseverança. Por ele ser negro, ele é discriminado, então ele tem que ser melhor em tudo, na comunidade, no trabalho, fora dele, melhor que os outros, porque a cor pesa, sim. (*Ângela*)

Nas falas que refletem as concepções que esses executivos desenvolvem a respeito de si mesmos durante suas trajetórias de vida, observamos que são enfáticos em apontarem comportamentos considerados importantes no processo de mobilidade social:

**a) dedicação**

Se ligarem 3 horas da manhã, não tem problema algum, o pessoal [a família] já está acostumado. Estou cansado de sair às 3 da manhã de casa para resolver problemas do banco. (*Maciel*)

Na medida em que você se dedica, você consegue, a questão não é ser mais ou menos inteligente, mas sim o fato de dedicar-se mais. Quando comecei a trabalhar no banco, me dedicava ao serviço de maneira completa, absoluta, trabalhava doze a quatorze horas por dia... (*Paulo*)

Eu praticamente vivi minha vida quase toda dedicada ao banco. (*Fábio*)

**b) competência e determinação**

Tive capacidade. Tive coragem e determinação para estar lá. (*Angela*)

Minha vida foi procurar estudar, ser competente, por necessidade realmente de crescimento, sem dúvida. Agora, por ser negro, mais ainda, tinha aquela vontade de fazer as coisas para mostrar que tinha competência, que realmente queria chegar lá. (*André*)

Por eu ser mulher e de cor, não deixei que isso me abalasse, porque eu não vejo cor nas pessoas, eu procurei mostrar capacidade, determinação. Isso que fez a minha diferença entre as pessoas. (*Cristina*)

Em todo lugar que eu trabalhei, as pessoas sempre diziam: “É um bom funcionário, esforçado, obediente. Um camarada que sabe respeitar seus superiores. Não tem hora pra trabalhar, tem competência, é trabalhador, é pé-de-boi” (*Marcelo*)

Eu não me canso, quando estou animado com uma coisa. Eu durmo pouco e até nem durmo para terminar uma coisa que eu esteja fazendo. Eu sou determinado. (*Paulo*)

**c) perfeccionismo**

... fazer a coisa assim, da melhor forma que eu sabia fazer. Eu não fazia um pouco menos, pra ficar mais fácil, simplesmente por isso. Eu poderia fazer um pouco menos quando isto fosse o melhor a ser feito, nunca para facilitar. (*Sócrates*)

Eu sempre quis ser o primeiro. Eu nunca quis ser o segundo ou o terceiro em nada. Eu nunca quis ser visto como bom, nem o bonzinho. Eu sempre entendi que tenho que ser o melhor. Eu sou muito perfeccionista. (*André*)

**d) ponderação**

Quando estou tratando de um assunto novo, eu ouço muito, é para eu poder aprender, entender do que está se falando. Quando eu dou minha opinião eu dou sabendo o que estou falando. (*Sócrates*)

Quando eu estou ouvindo, eu estou ouvindo para entender, eu não ouço para dar respostas e é uma situação que eu não gosto, quando estou conversando com alguém: a pessoa está do meu lado ouvindo e, antes que eu conclua, já está respondendo, como se já estivesse com a resposta pronta. Ela não está respondendo nada, ela está dizendo o que está querendo dizer e ponto final. (*André*)

Ouvir as pessoas para mim é uma coisa importante. E depois me colocar, quando tiver uma colocação clara. Quando não tiver, eu nem invento, digo: “Não sei, não posso dar contribuição nisso”. (*Paulo*)

**e) obstinação**

Eu acho que [minha característica principal] é a obstinação. Inegavelmente, é a obstinação. Outro dia, estava pensando sobre isso. Quando eu desejo muito profundamente uma coisa, eu começo a trabalhar para que as coisas aconteçam e vou fundo. (*Sócrates*)

Se alguém me entregasse algum tipo de problema que eu não conseguisse resolver na hora, eu ficava possesso. Era inconcebível pra mim que alguém me entregasse um problema de matemática ou de física, duas matérias em que eu me saía melhor, e eu

não tivesse uma solução. (...) Eu tinha que ter era uma cobrança, talvez. (*Raimundo*)

Eu tenho esse pensamento desde os 14 anos de idade. Quando eu comecei a trabalhar eu pensava: “Sou pobre, sou preto, não é que eu tenha complexo, mas tenho que estar na frente porque, se eu empatar com um branco, é ele quem vai ganhar”. Então, eu sempre fui obstinado, obcecado nas coisas que eu quis. (*André*)

Dedicação, competência e determinação, somadas à ponderação, são atributos nutridos pelos sujeitos deste estudo, desde antes de iniciarem a vida profissional, que acabaram aperfeiçoando com o decorrer do tempo. A seriedade e a noção de responsabilidade são, também, atributos reportados à fase juvenil. Certamente, o desenvolvimento dessas características, adquiridas em criança, contribuiu para a alavancagem aos cargos que passaram a ocupar.

### **Aptidões incorporadas ao longo da carreira**

Muitas outras capacidades foram citadas, e algumas delas foram por nós denominadas de “atributos incorporados”. Foram identificadas pelos próprios entrevistados como acontecidas a partir do exercício profissional e como tendo contribuído significativamente para a alavancagem das suas carreiras individuais:

#### **a) relacionamento pessoal**

A maioria dos depoentes aponta a capacidade de se relacionar com outros como uma das aptidões incorporadas ao longo da carreira. Cabe salientar que são pessoas que não possuíam vínculos na classe média, pois partiram de condições econômicas e sociais geralmente inferiores. Em apenas dois dos casos, evidencia-se a experiência de convívio com a classe média. Num dos casos, em decorrência de toda a vida escolar ter sido passada em escolas privadas de classe média alta. No outro caso, em razão da ligação a partidos políticos.

Eu consigo ter realmente um respeito e uma penetração no meio dos pequenos e grandes grupos que se formam a partir de alguns subordinados, e me permito dizer que, efetivamente, a gente consegue liderar com facilidade, sem imposições. (*Raimundo*)

Uma coisa que desenvolvi bem, ao longo de minha carreira, foi o relacionamento com as pessoas, tratamento com as pessoas, gerenciar pessoas, porque, na nossa área, a gente forma muita gente. (*Angela*)

**b) poder de oratória**

Os entrevistados são quase unâimes em apontar o exercício da retórica e a maneira de expor as idéias como aptidão importante desenvolvida no âmbito profissional.

Aí eu passei a estudar mais. Eu sempre li muito. Isso tenho certeza, essas coisas todas reunidas me fizeram falar bem. (*Ângela*)

Comecei a ver isto no Partido Comunista, comecei a ganhar aquela agressividade necessária para o embate, inclusive esta questão de falar em público, saber me posicionar e defender minhas posições. (*Adriano*)

Eu sei que eu falo bem. Hoje, eu consigo comunicar o que eu quero. Aprendi principalmente que o segredo está em falar com convicção. É importante falar com convicção, e pra isso tem que ter conhecimento. Não arrisco palavras que eu possa ter dificuldade de pronunciar. (*André*)

**c) “conhecimento antecipatório”**

O desenvolvimento de um comportamento defensivo afigura-se como uma habilidade adquirida ao longo da carreira, que equivale a pressentir a proximidade da discriminação e já ter preparada a reação. Isto provém da competência individual adquirida no dia-a-dia em defender-se de tais práticas. Enfim, tornam-se *experts* em prever ações e preparar reações.

... provocações existem, aí vem um detalhe: são as formas como elas se apresentam, elas ficam camufladas, algumas delas vêm como forma de pergunta, são provocadas publicamente, são as perguntas que vão mexer com o equilíbrio da gente, com o emocional. É importante estar preparado para quando elas surgirem e eu sei que estou preparado. (*André*)

## A condição racial como obstáculo à ascensão profissional

É fato comum em muitos dos depoimentos que, no início dos relatos, dada a pouca intimidade entre o entrevistado e o entrevistador, muitos negassem ter vivenciado experiências discriminatórias. Estas situações tornam-se compreensíveis, “porque a maioria dos sujeitos tende a fazer ou a dizer o que seu grupo de referência espera que façam ou falem”.<sup>15</sup> No caso, o grupo de referência são outros executivos brancos.

Nunca senti nenhuma discriminação. (*Maciel*)

Essa questão, realmente, aí vem o problema do racismo, eu não sofri em momento algum, porque eu sabia me impor. (*Raimundo*)

Eu estou dizendo que não senti essa questão do racismo, porque a situação normalmente era o inverso. As pessoas dependiam de mim, eu dependia pouco delas. Então, isto mascarou muito a questão do racismo. (*Sócrates*)

Alguns entrevistados buscaram, inicialmente, construir uma imagem de indiferença ou alheamento quanto à discriminação sofrida, muito embora isso tenha sido sempre dito com certo embaraço.

Eu não posso dizer a você que eu nunca fui discriminado, mas eu nunca dei importância a isso e, por isso, sempre trabalhei de maneira despreocupada. Então, se eu quis, fui atrás, eu estudei, trabalhei e o resultado veio. O reconhecimento foi em consequência disso. (*Paulo*)

Eu tinha consciência do problema, é um problema até hoje. Eu tinha a certeza de que as dificuldades seriam maiores, tá certo? Mas, por outro lado, eu não dei muita relevância a isso. Eu sabia, mas ao não dar muita relevância e me preocupar com o que é principal, eu terminei vencendo este processo mais fácil. (*Edilson*)

Eu nunca procurei me aprofundar [nas questões raciais]. Pode ser até erro meu. Eu penso mesmo é em mim. Eu tenho que cuidar primeiro de mim. (*Raimundo*)

---

<sup>15</sup> Feagin e Feagin *apud* Bento, Resgatando a minha bisavó.

Vale ressaltar que, em todos os casos, a vivência da discriminação é admitida. Às vezes, sob a forma de confissão; outras vezes, sob a forma de humor, como fatos pitorescos e engraçados, o que talvez fossem mesmo, se não fossem expressão da tragédia do racismo.

Os depoimentos mostram que a garra e a determinação os levaram ao ápice profissional, mas que estas trajetórias não se desenvolveram sem dificuldades.

...a caminhada se mostra muito pesada, tem-se que estar preparado para entender as arrogâncias e avaliar os insultos. Eu, particularmente enquanto negro, ainda vivencio muitas agressões, bastante sutis, às vezes. Em reuniões, há pessoas que fazem perguntas que não têm qualquer valor, na tentativa de arranhar. Às vezes, é como uma provocação, que desgasta a gente, porque a agressão, às vezes, não está no visível, a gente não percebe diretamente, não diagnostica no primeiro bater dos dedos. (*André*)

O fato de ser negro é a primeira grande barreira. Ser mulher, outra. Por exemplo: normalmente, quando as pessoas vêem um negro, elas não o associam à pessoa que tem um grau de instrução maior, uma graduação ou uma especialização. Vêem o negro como sinônimo de classe social mais baixa, baixa escolaridade. Tudo isso agride a gente. Quando você abre o jornal e está lá. “Contrata-se secretária de boa aparência”, está implícito: o fato de ser negro é já não ter boa aparência. O preconceito e a discriminação, tanto social quanto racial, são barreiras que o negro enfrenta no mercado, no dia-a-dia, não tem pra onde correr. (*Cristina*)

A discriminação racial (direta ou indireta) é apontada como um dos principais obstáculos vivenciados na trajetória profissional e reconhecida por todos como um grande desafio para que se lançassem com afinco a seus propósitos de ascensão. Percebe-se que esta discriminação é sustentada por uma variada gama de estereótipos, amplamente compartilhados pela sociedade. Nesse enfoque, ao negro cabe sempre o papel de subordinado, nunca o daquele que subordina. Assim, ao atingir postos de chefia, esses indivíduos estariam revertendo esta lógica e isso é demonstrado em alguns dos depoimentos que explicitam uma dificuldade do “outro” em se ver profissionalmente subordinado a um socialmente “subordinado”. Muitos dos entrevistados relatam experiências

de discriminação vivenciadas na trajetória profissional. Contudo, a discriminação sofrida no ambiente profissional é dimensionada apenas como um obstáculo, nunca como fator inibidor.

Já houve casos da pessoa dizer assim: “Puxa, aquele negão, lá, tá fazendo o quê? Ali é o lugar dele? Isso sem nem ter conversado comigo. Às vezes eu estou numa mesa grande com mais duas outras pessoas; quando eventualmente chega alguém, solicitando informações, se dirigem aos outros. (*Fábio*)

Estava iniciando no banco e ele me disse: “Tem um detalhe, não gosto de preto”. E completou usando uma expressão chula: “Porque preto quando não caga na entrada, caga na saída”. Me disse tanto desaforo que eu não conseguia dizer nada e eu me derramei em lágrimas. Pois é, eu fui ser o chefe dessa pessoa e a relação mudou. (*Marcelo*)

### **A discriminação vivenciada sob a ótica feminina**

No relato das executivas negras, percebe-se que a agressão verbal, dissimulada ou não, é mais um mecanismo de manifestação da discriminação de gênero. Seus depoimentos evidenciam a voz corrente de que, no mundo do trabalho, o “poder é masculino e branco”. Elas são mulheres e são negras.

... a inveja das pessoas, a insegurança da própria mulher, vendo a outra mulher crescer, a própria mulher querendo destruir a outra mulher, (...) a mulher se sente insegura, quando você domina, quando você cresce. (*Cristina*)

Uma colega me disse: “Já pensou? No meio de tantos homens, você, mulher e de cor, vai ser gerente”. (*Angela*)

Tinha um [chefe] administrativo que, às vezes, deixava escapar o quanto ele era racista. Ele e a família dele. Chegava ao ponto da mulher dele chegar e dizer assim: “Meu marido fica lhe chamando de ‘Xuxa preta e os paquitos’”. Sentia esse racismo também em outros papos extrabanco, mas isso não impediu meu trabalho, não coloco como fator inibidor. (*Ângela*)

O poder é interessante, já que ele foi feito pro homem e pro branco. Quando tem uma negra, uma mulher lá sentada, isso choca. Mas eu me preparei pra isso. (*Cristina*)

Com o tempo, a gente vai aprendendo a identificar a discriminação que, no passado, a gente não via e se tornando *expert* em observar e identificar... e reagir também. *Cristina*

## A superação de obstáculos no ambiente profissional

Os obstáculos encontrados foram superados a partir de estratégias traçadas individualmente, no ambiente em que estavam inseridos. Neste sentido, devotaram-se aos seus propósitos de ascenderem profissionalmente através de:

### a) extração do nível de dedicação ao trabalho

Então eu resolvi me dedicar de corpo e alma, tanto que eu já não conseguia mais nem ouvir quem estava à minha volta. Trabalhava doze, quatorze horas por dia e todo mundo vendo eu lá. (*Edilson*)

Procurava ser bem polido, o máximo educado, eu procurava não ser agressivo realmente com as pessoas. Às vezes, eu tinha agressividade guardada, mas eu não manifestava. (*Marcelo*)

... eu acho assim, que eu era uma pessoa que era mais fácil de concordar, então eu não criava dificuldades, não criava dificuldades. (*Fábio*)

... essa questão de estar se comparando com alguém, querer crescer. Eu sempre coloquei isso na minha vida. Até no trabalho. Quando me entregavam uma tarefa, a mesma tarefa que entregavam a outra pessoa, eu procurava fazer o máximo para chegar a fazer melhor. Isso eu sempre fiz. *Cristina*

Eu acabava fazendo de tudo, desde receber até entregar, botar debaixo do braço, descer escadas e entregar mesmo. (*Paulo*)

### b) aprendizagem via atividades paralelas / complementares

Empenharam-se individualmente na aprendizagem extracurricular e na diversificação de tarefas.

Eu dava muita relevância ao estágio, porque já pressentia, já havia sido orientado por advogados mais experimentados, que a

faculdade, por si só, sem a experiência que o estágio proporciona, não dava condições para que o aluno saísse depois, enfrentasse a vida lá fora e toda a batalha que existe. (...) Aí eu passei a ler as matérias dos grandes juristas, porque eles escrevem muito bem, produzem textos muito bem elaborados (...) além disso, eu exercia advocacia extrabanco. (*Paulo*)

Estudava muito, não tinha um certo direcionamento, não, mas eu lia muito material. Lá no banco, eu lia tudo que caía em minhas mãos. Depois, passei a fazer consultoria. Não era só pra ganhar dinheiro. Eu aumentava meu diferencial, servia pra agregar ao trabalho. (*André*)

Nas empresas em que trabalham, continuam buscando maior especialização e qualificação naquilo que lhes é possível internamente.

Eu gasto muito com a minha capacitação profissional, além dos cursos que a empresa me oferece. E a empresa me oferece efetivamente meios muito importantes para isso, inegavelmente. Eu tenho em casa uma quantidade razoável de livros e equipamentos para minha formação profissional. (*Sócrates*)

Eu procuro reservar um tempo para estudar as coisas que eu vou precisar na empresa e por isso insisto na participação em congressos internacionais, feiras. São investimentos que só a empresa pode patrocinar e aumentam o nível de conhecimento e relações. (*Raimundo*)

A busca por ser o melhor — dado unânime em todas os depoimentos — é, segundo Souza, a estratégia usada para se afirmar, para minimizar ou compensar o “defeito”, e ser aceito.<sup>16</sup> Ser o melhor é um lema introjetado, assimilado e reproduzido.

### **A introjeção negativa do modelo negro**

O processo de ascensão de profissionais negros traz à tona estados de consciência étnica e social (ser negro e ser pobre) que envolvem duras batalhas consigo mesmo, resultando numa tensão aparentemente constante e que permeia toda a vida profissional.

---

<sup>16</sup> Souza, *Tornar-se negro*, p. 40.

Assim, quando vão se defrontando com as dificuldades, a percepção de que são negros e pobres fica mais acentuada, e as estratégias de superação das dificuldades são pensadas em torno de sua realidade étnica.

Preto pra mim, quando eu era garoto, era aquele preto mesmo, azulado, não me achava preto. Depois que eu fui descobrindo: “Pô...! qual é rapaz! sou preto mesmo”. Quando eu era garoto, eu não tinha essa noção que eu era preto, não me sentia tão discriminado; depois é que eu comecei a ver e a me segurar mais. (*Eduardo*)

Eu, quando sentia que pela minha cor ia ser discriminada, eu procurava me arrumar para ter uma boa aparência. Me falavam muito sobre a necessidade de procurar se apresentar bem, ter boa aparência. O que é boa aparência? Eu sempre entendi como maneira de vestir, não é porque é preto ou branco, não, mas, lá fora, boa aparência é branco mesmo. (*Ângela*)

A descoberta de ser negro nada mais é do que a constatação do óbvio. No entanto, a forma como esta descoberta é internalizada levam os a tornarem-se mais seletos nos relacionamentos e a redobrarem os cuidados com a aparência pessoal, e com isso aumentar as possibilidades de êxito e de aceitação.

Tem que largar esse negócio de “Ah! porque eu sou negro”. Não. Quando você se prepara, sua pele começa a clarear, porque nesse momento, todo mundo quer você. Ninguém vai lhe convidar para uma função, se você não está preparado. E se você não for humilde, for grosseiro, debochado, não tem o lado do respeito, da humildade. Aí fica difícil. Aí é que você não vai pra frente mesmo. (*Marcelo*)

Quando eu ia tratar com uma pessoa numa empresa, eu sempre procurava chegar cheio de cuidados, porque se eu chegasse falando alto, como eu vejo muito branco fazendo, iam dizer logo: “Olha o crioulo ali”. Então, eu respeitava, eu tomava meus cuidados. (*Maciel*)

Na vida profissional, nunca aconteceu essas coisas de racismo comigo, não. Acho que é porque eu sempre me impus. Eu sempre fui muito fechado e de pouca conversa. Eu andava de gravata e paletó. As pessoas olhavam pra mim e pensavam: esse camarada

deve ser alguma coisa". Sempre olhavam pra mim como alguma coisa. Então, isso parece que me deu uma brancura, ou sei lá... Eu entrava nos lugares e nego pensava que eu era doutor. Muitas pessoas me perguntavam se eu era advogado, mas só por causa da gravata. Agora, se eu fosse, realmente, só com a minha epiderme, de camisa, barbudo, aí a discriminação seria total, imediata. Talvez andar arrumado tenha me ajudado. (*Marcelo*)

Os supostos modos dos negros aparecem como referência negativa, do que há que se escapar para realizar individualmente as expectativas de mobilidade vertical ascendente. Essa dinâmica é caracterizada por Souza como a associação da ideologia do embranquecimento com os pressupostos do mito da democracia racial — a inexistência de barreiras de cor e de segregação racial —, resultando no crescente desestímulo à solidariedade do negro, que se vê submetido a encarnar o “figurino do branco”.<sup>17</sup> Ou melhor, superar o branco em seu próprio campo. Precisa conformar-se aos papéis sociais ambíguos do “cavalheiro por exceção”. Em todas as circunstâncias, cativo de provas ultraconvincentes de sua capacidade de ser, de pensar e de agir como equivalente moral do branco. E então, para poder afirmar-se socialmente, condena-se a negar-se duplamente, como indivíduo e como parte de um grupo racial.

... então, eu sempre me portei de uma maneira correta, nunca gostei de balbúrdia, me vestia também dignamente, né? Sempre procurei fazer boas amizades. (*Ângela*)

... traçar uma meta, que vai desde a melhoria do vocabulário, falar bem e não usar gírias. (*Edilson*)

O negro tem que se impor, andar de cabeça erguida, dizer: “Sou negro e fulano de tal é branco, e daí?” Isso não significa nada. (*Raimundo*)

Eu pensava: “Puxa, já sou negra, e se me vestir mal, aí neguinho vai cair matando”. Então para ser bem recebida, eu procurava sempre estar bem vestida. A minha pasta de executiva e o salto alto para entrar pisando forte, isso era o mínimo. (*Cristina*)

Pra ser diretor de banco, é muito mais interessante ter uma pessoa com uma aparência assim, uma boa aparência, bem vestido,

---

<sup>17</sup> Ibidem, p. 22.

de preferência branco, do que um cara como eu, que só se vestia de terno por obrigação: quando tinha que viajar para outro Estado, ou falar com o presidente. (*Sócrates*)

As pessoas não querem ser atendidas por um negro. É preciso ter uma “boa aparência” pessoal. Mas tem gente que ainda se ilude, achando que a boa aparência é você estar bem vestido, bem barbeado. Pode ser isto também, mas não significa tudo, é muito mais a questão da cor da pele. (*Fábio*)

Como diz Souza, “o negro toma o branco como referencial para afirmar-se ou para negar-se”.<sup>18</sup> Não lhe cabe simplesmente ser — há que estar sempre alerta —, não necessariamente para agir, mas sobre-tudo para evitar ataques racistas. É neste contexto que o negro tem que “se impor”, através da postura, da etiqueta, do modo de vestir-se. Como consequência, perde a espontaneidade.

### **Posturas do executivo negro num universo branco**

A vida para os executivos negros costuma ser mais dura do que para os brancos. Eles são obrigados a conviver, embora muitos neguem este fato, com comentários jocosos, muitas vezes de mau gosto, e enfrentar situações difíceis de lidar.

Eu ouço muitas piadinhas em relação a outras pessoas. Em relação a mim, não. Mas é aquela história: a coisa está no nível de respeito àquele pra quem a piada foi dita. Muitas vezes, é porque o sujeito dá espaço. Eu tinha um colega na escola, o D., que era negro e era racista. Só que, racista pelo lado dos negros. Ele brigava, ele discutia, ele batia boca. Eu sempre ficava na minha, não era comigo. (*Sócrates*)

Apesar de todos os percalços, chegaram ao topo, mas alguns parecem ter apagado de suas memórias as dificuldades vivenciadas, e asseveram que a trajetória foi fácil. Cabe salientar que 75% dos entrevistados se encontram na faixa etária de 34 a 45 anos, ou seja, bastante jovens para alcançarem postos de executivos, segundo o senso comum.

---

<sup>18</sup> Ibidem, p. 27.

Eu sempre galguei situações que não acreditava possível num dado momento. E até, por exemplo, na minha atual função. Isso era, no início, para mim, como uma coisa inatingível. Mas, no momento em que alcancei isso, eu acho que foi fácil, não foi tão complicado assim e consegui me desenvolver bem. (*André*)

Ou ainda demonstram em suas falas o quanto relutaram para aceitar os desafios do cargo:

Eu levei algum tempo não querendo fazer carreira, fazendo carreira por exclusão. Então, isso é um pouco mostrar não querer e, no final, todo mundo ver que não tem ninguém melhor para o cargo. Quando eu dizia que não queria, havia também o receio de não estar preparado pra certos tipos de desafios que a carreira leva a enfrentar. (*Sócrates*)

E já ocupando o cargo, apontam as dificuldades para se mantêm nele:

O negro tem que ter muito cuidado, estar efetivamente preparado e não ter medo de fazer nada. Tem que ter cuidado, medo, jamais. O negro pronto enfrenta barreiras incríveis para se manter no cargo, muito maiores do que para chegar. É uma guerra muito pesada, pra se manter no cargo é muito pior. (*Ângela*)

Outros referem-se também ao medo de arriscar-se, de não corresponder às expectativas :

Eu sempre fui preocupado com isso. Eu procurava estar onde eu tivesse certeza que não poderia cair. Eu não arrisco. *Marcelo*

... Eu não iria aceitar pra depois ficarem me chamando de irresponsável, disso e daquilo, não cumpre os horários, não faz isso, etc. Nunca passou pela minha cabeça a grandeza de ser chefe de querer estar em lugar onde eu não pudesse corresponder... *Fábio*

... Eu tive medo quando fui convocada para ser gerente, o medo do ataque, da represália, foi uma coisa que me causou muita ansiedade, tinha medo do que as pessoas iam pensar, medo do novo, tinha medo de tudo que ia acontecer, medo de não dar certo, foi um desespero interno muito grande para mim, tinha medo da perda do meu ambiente tranquilo... hoje a única coisa que eu temo dentro da minha área, é não alcançar os objetivos... *Cristina*

## A solidão no poder

Um dos aspectos mais dramáticos encontrados nos relatos constituiu-se nas situações que evidenciam a experiência de “solidão no poder”, ou seja, o sentimento de não ter com quem compartilhar, abertamente, sob o manto da cumplicidade étnica, as vitórias, as derrotas, os medos, as angústias e as alegrias. Sentem-se sozinhos.

... Depois que tudo foi resolvido, recebi algumas manifestações positivas de parabéns etc... E aí me dei conta dessa coisa que sempre me acompanhou, de olhar em volta e efetivamente não existir nenhuma outra pessoa que fosse da minha cor ... Isso me incomoda... *Paulo*

... As minhas frustrações, as minhas dificuldades de relacionamento enquanto no exercício do poder, elas são solitárias. É uma dificuldade, uma necessidade solitária. Não tem compartilhamento, não tem como dividir. Você olha, você busca, procura pela identidade racial e não tem pra onde ir. Se você quiser compartilhar isso... tem que ser pela identidade da função, pela identidade do cargo, de exercer o poder... você não tem amigos negros nessa posição com quem possa trocar idéias... *André*

... Antes de você botar o pé, as pessoas já sabem quem você é... Aí é que eu volto à questão do poder, ali quem está sendo tratado não é aquela pessoa, não é aquele negro que entrou, quem está sendo tratado ali é o cargo, superintendente, e quem foi parar ali não foi apenas aquele homem... *Sócrates*

E quando neste meio hostil encontram outros negros, o entrosamento quase não existe. Pelo contrário, percebem uma evitação do contato, compartilhando de uma atitude que pode ser identificada como resultado dos efeitos do racismo entre os negros.

... Estava numa reunião que tinha 200 executivos, só tinha três negros, mas ficava cada um na sua. Alguns até não queriam se aproximar, é como se estivéssemos divididos... *Maciel*

... Em um desses encontros profissionais tinha um número pequeno de negros, uns cinco. O mais intrigante é que nós não nos falávamos. Fui me dirigir para um deles, para cumprimentar. Ele falou comigo, mas pareceu fazer questão de encerrar por ali. Cum-

primentou e saiu logo em seguida. Eu percebo que o negro tem momentos que ele não quer se aproximar do outro, mesmo que o outro também esteja numa certa posição. *André*

... Tenho a impressão que é a questão do complexo antigo, ainda de que um ajuntamento de negros aos olhos dos outros possa parecer um motim. Então dois negros, três negros juntos pode fazer pensar: o que é que eles estão armando ali? E talvez seja o desinteresse pela identidade. Se você ficar separado, a identidade não fica tão forte, tão aparente... *Edilson*

## O relacionamento com subordinados negros

A idéia de “trabalhar dobrado” parece reproduzir-se e influenciar o comportamento dos executivos no relacionamento vertical com outros negros, deixando entrever a existência de uma cobrança mais acentuada sobre o desempenho dos mesmos, o que sugere tratar-se de uma projeção de sua própria mentalidade.

... Vejo negros caprichosos, determinados, com vontade de fazer e acontecer, mas eu já tive relacionamento com muitos negros extremamente encostados. É um dado curioso. Já trabalhei com muitos negros que se confundiam no relacionamento comigo. Por ser eu também negro, eles achavam que eu iria suportar qualquer deslize, qualquer coisa. Não vou nessa linha, sou exigente comigo mesmo e sou também exigente com as coisas e as pessoas com as quais estou me relacionando... *André*

A referência negativa de seu grupo de origem faz com que alguns executivos revelem atitudes discriminatórias e a hostilidade de quem assimilou o discurso ideológico da democracia racial, que vê o negro que não sobe como um desqualificado do ponto de vista individual.<sup>19</sup>

... Às vezes até eu considero que eu discriminio, eu preto, discriminio um parente meu preto. Por quê? É o camarada que realmente não cresceu e, ao não crescer, começa a beber.., essas coisas todas. Não se preparou e às vezes você está num outro ambiente, aí chega e você... é lamentável, mas é verdade. Quem criou a

---

<sup>19</sup> Ibidem, p.23.

barreira não foi a cor dele, foi a falta de preparação dele. Ele não se preparou, ele não quis..., ele não buscou. *Marcelo*

... Eu percebo que a maioria das pessoas de cor se acomodam. São pessoas que conviveram comigo e que tinham o mesmo potencial de estudo. Elas arrumam um empreguinho e se acomodam. Elas não querem nada... *Raimundo*

Não foram constatadas em quaisquer das falas dos entrevistados iniciativas no sentido de privilegiar ou ajudar outros negros no cotidiano do trabalho. Em todos os entrevistados há o reconhecimento de alguém que os ajudou, muito embora descartem imediatamente qualquer relação com a cor. Reconhecem a existência da discriminação e as dificuldades por ela ocasionadas, mas no momento em que estão numa real situação de poder na empresa, abominam a utilização de qualquer prática que possa servir para minorar os efeitos da discriminação sobre outros negros. Como já dissemos, não se observa neles “compromisso”, seja de solidariedade pessoal ou de caráter político.

E assim, é sob o argumento da austeridade, da justiça ou da imparcialidade, que os entrevistados avaliam outros negros. Não demonstram qualquer tipo de solidariedade ou compreensão das dificuldades no percurso. Parecem até exercer uma maior rigidez na escolha de um candidato negro a alguma posição na empresa. Que critérios de desempate são utilizados, por estes negros que chegaram ao poder, quando se deparam com o mesmo nível de competência, entre os seus subordinados negros e brancos?

... Eu busco ser justo, sabe. Eu acho que o negro que galgou um determinado espaço, tem os mesmos instrumentos que os brancos, é natural que ele procure se qualificar mais ainda. Eu não vou tomar o partido porque ele é negro pra ocupar determinada função. Ele vai ter que mostrar que é competente... Eu vou ser justo, senão eu seria exatamente paternalista, em colocar um negro em função que ele não está adequado, porque isto seria muita queimação para os negros... Então eu sou justo... a cor da pele pra mim é o que considero de menor importância. Ele vai ter que ser bom, qualificado e competente ...e se ambos forem bons, sabe ... existem também outros critérios de desempate. Então eu não vou levar em consideração porque ele é negro... *Sócrates*

... O chefe branco, normalmente vai dizer pra ele mesmo: não vou deixar de colocar um branco, um cara que é afim, para botar um negro. ...Só que eu não tenho isso comigo. Eu na minha consciência, eu acho que não devo me preocupar com isso. O que eu dou a um preto, dou a um branco. Acho que isso aí é uma questão de consciência. Não sou eu quem vai dar..., o que eu posso fazer é orientar a pessoa... Aí é diferente... *Adriano*

... Eu vejo se a pessoa mostrou capacidade igual. É claro que eu vou escolher a mais capaz... a menos que a atividade não seja adequada para aquela pessoa de cor escura, porque eu estaria trazendo um problema pra mim mesmo. Por exemplo: se eu estou contratando uma recepcionista, aí, claro que recepcionista é beleza. Você tem que ter uma menina bonitinha, que seja mais arrumadinha etc.. Aí nesse momento, se a escurinha e a outra... tem uma mais bonitinha, que é a branca e se a escurinha é feia: quem vai é a branquinha. Esse negócio de solidariedade não se encaixa muito comigo porque eu sou mesmo solidário é com o ser humano, sem esse problema de cor, porque eu não sou defensor, porque tem muita gente que cria problema, vai em defesa dos negros, comunidade negra. Nessa eu não vou, embora eu seja negro. Não sou ligado nisso não. Eu estou ligado muito mais no ser humano... *Marcelo*

Os executivos negros incorporam posturas semelhantes ao do grupo profissional a que ascenderam, não criando facilidades ou até mesmo dificultando a ascensão de outros negros. Apenas mudam o discurso. Sob o olhar de boa parte de nossos entrevistados, o branco normalmente dá preferência a outro branco, em detrimento do negro, numa situação de competição. Em situações semelhantes, os executivos negros invocam argumentos que os apresentam como justos, imparciais ou não paternalistas, para justificar a não escolha do candidato negro.

O comportamento distanciado adotado pelos executivos estudados, segundo Bento, garante um grau de segurança na condição em que se encontram<sup>20</sup>. Esse procedimento serviria como elemento confirmador de que não pertencem ao “time”, e ao mesmo tempo legitimaria o que o

---

<sup>20</sup> Bento, *Resgatando a minha bisavó*, p.48.

grupo tomado como referência espera que esses executivos façam ou falem.

A única manifestação de solidariedade racial obtida dos depoimentos, está relacionada com uma injustiça sofrida por um subordinado.

... Eu presenciei uma quase situação de injustiça e sei como foi importante naquela hora estar ali onde eu estava. Porque estando onde eu estava, eu pude evitar o que seria uma injustiça com um negro. Ele era negro e não tinha a oportunidade, como eu tenho, de dizer o que penso ... não tinha um ambiente de relacionamento com o poder constituído. Então esse negro, a quem estou me referindo, estava sendo execrado barbaramente, estava numa ... estava para ser demitido mesmo, essa pessoa não tinha nenhuma razão para ser demitida... *André*

### O rompimento com o universo cultural negro

Recuperada e mitificada por diversos discursos políticos e culturais, as questões ou práticas dos negros parecem não dizer respeito à maioria dos nossos entrevistados. Nesses indivíduos observou-se a ausência quase que total de participação em algum tipo de atividade ou manifestação cultural, religiosa ou não, que evocasse a sua condição étnica. Nas suas relações de amizade o contingente de negros é diminuto em relação ao de pessoas brancas.

... Tenho poucos amigos negros, pouquíssimos, até diria assim, quase nenhum. Questão de trajetória mesmo, eu fui buscar uma trajetória, um caminho que me distanciou. Os lugares por onde eu passei e comecei a ocupar, eles se constituiram em lugares onde ser negro era exceção... eu também nunca fui ligado com esse negócio de movimento negro... até hoje, eu não sou chegado a esse tipo de discussão. Eu não gosto... *Paulo*

... Eu gosto mesmo é dessa parte folclórica dos negros, mas nada do tipo uma participação efetiva. Eu nunca frequentei nem participei dessas questões raciais. Eu adoro ver a musicalidade deles desde o Milton Nascimento até o Olodum. Eu sempre levo meus filhos prá ver... *Sócrates*

... Eu não gosto de me meter nessa coisa de questão racial, porque eu sou uma pessoa que vivo completamente prá mim. No meu modo de entender: pessoas são pessoas em qualquer circunstância... Nos Estados Unidos os negros falavam comigo só porque eu era negro.. Eu achava isso impressionante. Lá eles criam uma barreira. Vivem separados prá se protegerem. Aqui a gente também tem que lutar e existem grupos aí, que lutam por essa liberdade, mas eu não tenho aproximação porque eu realmente nunca tive esse problema de cor... *Raimundo*

... Não tenho relacionamento ou frequência a eventos de movimento negro. Na verdade, eu fujo dessas atividades que não me dão recursos. Não gosto muito de trabalhar de graça... *Marcelo*

## A família construída

À exceção de um dos entrevistados, todos são casados com mulheres brancas. Até a data da pesquisa, as executivas não haviam casado, nem tido filhos. Quando os homens foram perguntados sobre a discussão de assuntos relacionados à questão racial em casa, junto aos filhos, as respostas foram as mais variadas. A quase totalidade deles diz não fazê-lo por proteção ou por não achar necessário.

... A gente não trata disso porque ele [o filho] é mais claro do que eu... *Marcelo*

... Não, não faço isso. Deliberadamente não faço isso, eu acho que na medida do possível, eu falo a eles das minhas dificuldades..., no entanto, só transmitem para ele aquilo que é possível que eu acho positivo na sua formação... mas não permito de maneira nenhuma me traír numa conversa com eles em relação à cor, para que eles cresçam sem que lhes produzam a relação, ação, ou a reação. ... Eu não quero que eles se sintam discriminados nem que discriminem ... *Eduardo*

... Não faço isso, até porque eles são mais claros e não sentem discriminação. E se por acaso, como aconteceu uma vez, na escola em que a minha filha estuda, alguém se espantou porque o pai era negro, e se acontecer novamente, eu sei que ela vai usar na medida certa o outro referencial do pai ... [o de que é um executivo]... *Sócrates*

Apenas dois dos entrevistados admitiram orientar seus filhos, através de diálogos onde as dificuldades raciais são mencionadas:

... Eu já preparam o meu filho para isso, converso com ele direto. .... Eu preparam meu filho de duas formas: primeiro para não entrar nessa questão racial, porque gente é gente, pessoa é pessoa e ser humano é ser humano, não tem essa de cor nem nada. Segundo, se ele for discriminado, ele tem que se impor, ele não pode brigar nem se aborrecer por aquilo... Eu digo pra ele que na realidade isso existe e que ele deve passar por cima e mostrar que tem bom comportamento, que é homem de bem. Que eles aproveitam as falhas pra discriminá-lo. Então se o cara tirar notas baixas, é porque ele é negro, e se ele tirar nota alta ninguém vai chamar ele de negro... *Raimundo*

... Procuro comentar com as minhas filhas o que significa ter o traço físico que elas têm. É um dado curioso, as minhas duas filhas não têm a mesma cor da pele que eu tenho. Elas têm a pele clara e o cabelo parecido com o meu. Um cabelo assim... bem, de negro mesmo. Isso a mais nova..., a mais velha, nem tanto... *André*

### **A construção ideológica do executivo negro**

Solicitados a mencionar diretamente habilidades, características e aptidões que acreditam tê-los levado às posições que ocupam, os executivos listaram as seguintes, que acreditamos poderem representar uma espécie de repertório ideológico que orienta sua mentalidade e suas práticas cotidianas:

- ser *workaholic*, afeto a jornadas laborais além do horário normal de expediente;
- conduzir-se através da lhaneza no comportamento;
- exercitar o poder de oratória; cultivar o domínio da boa linguagem (sem gírias) e a técnica do bem escrever;
- desenvolver a capacidade de “leitura de ambientes”;
- ser competitivo e sempre visar ser o primeiro nas situações;
- ter esmero no vestir e nos cuidados com a aparência pessoal;
- demonstrar segurança nas decisões, sinceridade e confiança;
- saber “se impor”;

- selecionar e exercitar o “saber viver” nas relações sociais;
- ser bem humorado, mas pautando-se na formalidade, no ambiente profissional;
- diversificar os conhecimentos para além da formação educacional;
- ter conhecimento especializado sobre determinada área;
- ouvir muito, falar pouco, saber expor-se no momento correto;
- perseguir a honestidade e a ética nas decisões;
- jamais recusar desafios.

## **Considerações finais**

Este estudo trouxe grande satisfação ao seu autor. Por seu conteúdo inédito, representou estimulante desafio, mas só terá cumprido seu objetivo maior se, mais que um exercício de aprendizagem e repositório de informações, ele vier a tornar-se um instrumento de reflexão e avaliação de atitudes. Neste sentido, entende-se aqui como fundamental enfatizar a necessidade dos indivíduos negros que ascendem socialmente, buscarem de alguma forma repartir a sua vitória com seu grupo de origem.

Este estudo atribui aos executivos negros em questão a qualificação de vencedores, ainda que em sua trajetória tenham se tornado ideologicamente “outros”, o que implica na decisiva conquista de valores, *status* e prerrogativas de sociedade dominada por homens brancos ou que assim se consideram<sup>21</sup>. Todos os executivos entrevistados vieram de famílias pobres, cujos pais asseguraram-lhes a educação e a sobrevivência à custa de grandes sacrifícios. Na função de orientadores, seus pais foram também os maiores incentivadores na busca de qualificação, considerando-se que este era o único meio de ascensão social vislumbrado pela classe de origem.

A infância pobre encaminha-os para um comportamento de sobrevivência que explicita-se em “se dar bem com todo mundo”. Na adolescência, esta política serve para negociar o *status* nas relações individuais que lhes permitem atingir os objetivos a que se lançam.

---

<sup>21</sup> Souza, *Tornar-se negro*, p. 17.

Introjetaram, precocemente, a idéia de que teriam que ser os melhores para serem aceitos como “iguais”. Isso foi buscado tanto na trajetória escolar como profissional, lançando mão de diversas estratégias que observamos ao longo de seus depoimentos.

A busca por *ser o melhor* — fruto do senso comum de que *o negro tem que trabalhar dobrado* — significa a intensificação de esforços na subida da escala social. A dedicação permanente ao exercício profissional, aceitando desafios, a luta exaustiva para vencê-los, resulta em uma vida de constante e permanente tensão. Tornam-se mais exigentes consigo mesmos e em especial com seus pares étnicos, aumentando o distanciamento em relação a estes.

Elaboram individualmente a experiência de inserção em camadas sociais mais elevadas, construindo com habilidade curiosas histórias pessoais. São aquisições vantajosas para a produção de um “saber viver” específico e bem sucedido. No entanto, por serem experiências únicas e não compartilhadas, significam pouco para seu grupo de origem e tampouco interessam ao seu novo grupo.

Demonstram ausência de consciência política ou da prática correlata de estimular a ascensão de indivíduos provenientes de quaisquer “minorias”, em especial daquela a qual pertencem. A colaboração que demonstram prestar à ascensão de outros negros é reduzida à apologia de seus exemplos individuais. Provavelmente, em função disso, condenam-se ao amargo sentimento de solidão social, provocado pela falta de oportunidade de compartilhar experiências, dificuldades específicas — medos, angústias, frustrações — e de celebrar vitórias com aqueles que detêm semelhante experiência pessoal e que melhor poderiam entendê-los e admirá-los.

Alienam-se dos valores negros, eliminando de suas vidas o envolvimento com questões e práticas culturais, religiosas ou não, ligadas à sua condição racial. Sucumbem ao apelo do branqueamento. Por serem as exceções no grupo, adotam como estratégia um novo modelo de identidade, o do grupo dominante (branco), no discurso, no trajar, no comportamento, nas relações conjugais e, muitas vezes, com atitudes preconceituosas e intolerantes para com os outros negros.

Contradictoriamente com suas trajetórias pessoais, internalizam a idéia de que já ultrapassaram o limite permitido às pessoas negras para ascensão dentro da empresa. Nenhum deles esboçou o desejo de atingir cargos de presidente ou diretor. O preconceito racial introjetado é a principal barreira a ser enfrentada por candidatos negros ao patamar de executivos bem sucedidos. E ainda assim, ao se tornarem executivos, a despeito da proteção que o poder lhes confere, não se tornam imunes à discriminação racial difusa, que assume formas mais elaboradas, constituindo desafios que muitos não se encorajam a enfrentar, satisfeitos ou não com as suas trajetórias pessoais.

É evidente que ainda se sabe pouco sobre esses vencedores no mercado de trabalho. Eles não são muitos e os poucos existentes quase não têm visibilidade, e quando a adquirir às vezes chocam. Há quem reclame da dificuldade de encontrar negros com competência para assumir cargos expoentes. Entretanto, este trabalho comprova que *eles existem*, e talvez passem desapercebidos, não apenas por serem raros, mas porque se escondem deliberadamente da convivência com outros negros.

### **Post-Scriptum**

Após a conclusão da pesquisa foi distribuído entre os executivos uma versão integral do texto, cujo conteúdo, em termos de depoimentos e análises, é basicamente o mesmo deste artigo. O pesquisador recebeu manifestações positivas, demonstrando eles conformidade com as situações ali analisadas, além de verbalizarem a satisfação em terem participado do estudo.

Ressaltaram, em quase todos os casos, a oportunidade que a pesquisa possibilitou de discutir o assunto. Reflexões e descobertas individuais foram feitas a partir da leitura de suas falas, bem como dos relatos dos demais entrevistados. Alguns dos executivos manifestaram-se dispostos a contribuir para a melhoria da situação social de outros negros. Um deles chegou a propor ao presidente de uma entidade afro-baiana uma parceria que proporcionasse a indivíduos negros de baixa renda acesso a um curso de informática de que ele é proprietário.

Por último, cabe mencionar que dois dos entrevistados tornaram-se diretores do banco em que prestavam serviço à época da pesquisa. Uma vez que se trata de banco público, essa constatação parece demonstrar que nessas instituições possivelmente existem mecanismos, não apreendidos no decorrer deste estudo, que atuam no sentido de possibilitar a ascensão de profissionais negros a cargos expoentes.