

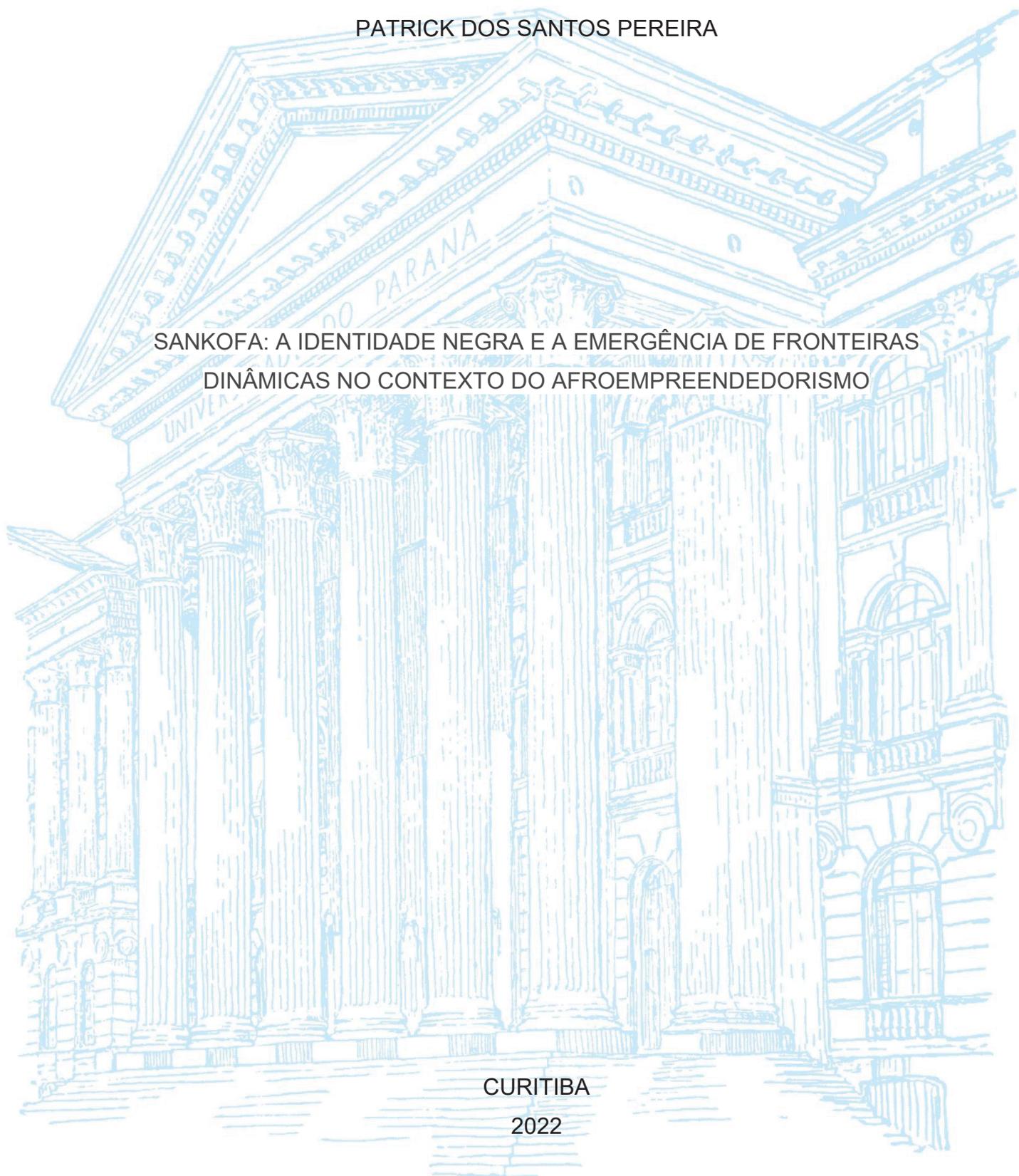
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PATRICK DOS SANTOS PEREIRA

SANKOFA: A IDENTIDADE NEGRA E A EMERGÊNCIA DE FRONTEIRAS  
DINÂMICAS NO CONTEXTO DO AFROEMPREENDEDORISMO

CURITIBA

2022



PATRICK DOS SANTOS PEREIRA

SANKOFA: A IDENTIDADE NEGRA E A EMERGÊNCIA DE FRONTEIRAS  
DINÂMICAS NO CONTEXTO DO AFROEMPREENDEDORISMO

Dissertação apresentada ao curso de Pós-Graduação em Administração, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Queila Regina Souza Matiz

CURITIBA  
2022

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)  
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ  
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS

Pereira, Patrick dos Santos

Sankofa : a identidade negra e a emergência de fronteiras dinâmicas no contexto do afroempreendedorismo / Patrick dos Santos Pereira. – Curitiba, 2022.

1 recurso on-line : PDF.

Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Queila Regina Souza Matitz.

1. Negros – Identidade racial. 2. Empresários negros. 3. Eventos. 4. Organização. I. Matitz, Queila Regina Souza. II. Universidade Federal do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

Bibliotecária: Maria Lidiane Herculano Graciosa CRB-9/2008

## TERMO DE APROVAÇÃO

Os membros da Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação ADMINISTRAÇÃO da Universidade Federal do Paraná foram convocados para realizar a arguição da Dissertação de Mestrado de **PATRICK DOS SANTOS PEREIRA** intitulada: **SANKOFA: A IDENTIDADE NEGRA E A EMERGÊNCIA DE FRONTEIRAS DINÂMICAS NO CONTEXTO DO AFROEMPREENDEDORISMO**, sob orientação da Profa. Dra. QUEILA REGINA SOUZA MATITZ, que após terem inquirido o aluno e realizada a avaliação do trabalho, são de parecer pela sua APROVAÇÃO no rito de defesa.

A outorga do título de mestre está sujeita à homologação pelo colegiado, ao atendimento de todas as indicações e correções solicitadas pela banca e ao pleno atendimento das demandas regimentais do Programa de Pós-Graduação.

Curitiba, 24 de Fevereiro de 2022.

Assinatura Eletrônica

25/02/2022 16:50:41.0

QUEILA REGINA SOUZA MATITZ

Presidente da Banca Examinadora

Assinatura Eletrônica

25/02/2022 15:28:30.0

ADRIANA ROSELI WUNSCH TAKAHASHI

Avaliador Interno (UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ)

Assinatura Eletrônica

01/03/2022 17:40:56.0

RENE EUGENIO SEIFERT JUNIOR

Avaliador Externo (UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ)

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Dedico esse trabalho aos meus pais, Renato e Márcia, que nem por um segundo colocaram qualquer barreira nos meus sonhos. Amo e sempre amarei vocês com todas as minhas forças.

## AGRADECIMENTOS

Desde o momento em que ler trabalhos de conclusão dos mais diversos cursos se tornou algo constante em minha vida, desenvolvi um encanto particular pela seção de agradecimentos. Antes mesmo dos resumos, meu olhar sempre busca conhecer mais sobre as pessoas por trás daqueles textos de dezenas ou centenas de páginas. Afinal, por mais que o ritmo excessivo de conteúdos que tentamos absorver na pós-graduação nos faça reduzir autoras e autores a sobrenomes que em alguns momentos nem sabemos pronunciar, aqueles que os escrevem possuem trajetórias únicas recheadas de conexões com pessoas igualmente riquíssimas em conhecimento, seja lá de qual natureza seja ele. Talvez por isso pensei tanto nesse momento, em como seria falar de cada um dos indivíduos que, juntos, permitiram que o texto que você lê tivesse a minha assinatura.

Mãe, pai. É respirando fundo e tentando controlar os olhos marejados que digo que sou grato pela oportunidade de não somente escrever sobre vocês, mas escrever sobre as experiências que tive com cada um de vocês. Márcia, obrigado por cada momento em que me atentou para a importância de olharmos um nos olhos dos outros e aproveitarmos os momentos do nosso cotidiano. Lembro de todas as refeições em que, sentados de frente para o outro, rimos das alegrias que transbordavam em nossos dias ou, cabisbaixos, desabafamos e nos reforçamos para voltar e encarar os obstáculos que apareciam. Lembro de quando pediu para me acompanhar em um seminário sobre racismo porque queria se aproximar dos interesses e do tema de estudo do seu filho. A sua sabedoria para ensinar dentro e fora da sala de aula despertou em mim a curiosidade, a vontade de sempre conhecer mais, de me informar, de aprender, de questionar. Você me ensinou a simplificar, a desacelerar, a me apaixonar pela vida e pelas pessoas que me ajudam a tornar a vida mais bonita. Renato, obrigado pelo apoio incondicional em todas as decisões que precisei tomar nos últimos anos e pelo amor abundante em cada momento em que não soube carregar o peso delas. Tenho consciência de cada desafio que te fiz passar pela minha ausência durante os dois anos em que desenvolvi essa pesquisa. Lembro de te encontrar sozinho com suas lágrimas no dia em que realmente caiu a ficha que seu melhor amigo realmente estava partindo para outro estado. Sem dúvidas um dos momentos mais dolorosos da minha vida. Honestamente não sei de onde você tira forças para ser tão leve e amoroso como pai mesmo tendo uma vida marcada pela necessidade de ser e parecer forte. Você me tranquiliza quando tenho medo, me indica caminhos que parecem ocultos, sempre me faz acreditar que posso aquilo que aparenta ser impossível. Márcia e Renato, obrigado por cada conversa sincera que tivemos ao longo desses últimos anos, por cada abraço, por cada risada. Obrigado por terem se interessado pela minha pesquisa, pela minha visão de mundo, por sempre ouvirem o que eu tinha a dizer. Amo vocês com todas as minhas forças!

Alice, meu amor. Você está nas mais belas memórias do passado, dá alegria ao presente e ilumina o futuro. Lembro do seu choro e da sua explosão de felicidade no momento da minha aprovação. Lembro da nossa dor no dia em que nos despedimos e eu me mudei para mais de mil quilômetros de distância de você, da mesma maneira que estão vivas na minha mente todas as mensagens e ligações que me faziam sentir teu calor mesmo na fria capital paranaense. Até que nos reencontramos e desde então não nos soltamos mais. Obrigado por cada troca, por participar dessa pesquisa comigo. Por fazer questão de celebrar cada pequena vitória durante esses dois anos, por me surpreender com sanduíches acompanhados de guardanapos com recados como “Bom lanche! Te amo” enquanto escrevia ou estudava, por me mandar materiais que via e achava interessante, por querer saber como tinha sido minha experiência

depois de cada entrevista, por treinar apresentações comigo, por ler o trabalho e dar sugestões. Obrigado por compreender minhas ausências, meus momentos de ansiedade e por ouvir todos os meus desabaços quando a pressão tomava conta de mim. Seu amor é minha fortaleza, minha paz. Amo você.

Pâmella, minha irmã. Lembro lá do início do curso, quando nos reencontramos após muito tempo distantes e fiquei horas conversando contigo sobre como estava o mestrado. Sei que você sempre se interessou por mim e por minhas paixões. Mesmo com toda a distância, saiba que eu sou o maior fã que você tem nesse mundo e torço demais para que você seja feliz em cada escolha que fizer na vida. Conte sempre com o maninho que você orava de joelhos para que um dia viesse.

Vô Roselino (*in memoriam*), dói saber que não poderei te contar que seu neto finalmente se formou. “Tem que estudar mesmo”, você dizia. Penso em todas as perguntas que não fiz sobre sua vida, em todas das risadas que deixamos de dar, dos sambas de Arlindo e do Revelação que deixamos de escutar. Curiosamente, a visão processual é o meu conforto quando olho para trás e dou um significado ainda mais profundo para nossas ótimas experiências juntos, reconto sua história na minha memória incluindo seus erros e acertos e fico feliz com a sorte de ter compartilhado bons momentos com você. O sorriso que nunca abandonava o rosto segue vivo em minha mente, mas saiba que “Naquela Mesa” tá faltando você e a saudade tá doendo bastante na gente.

Agradeço aos dezessete empreendedores que aceitaram participar dessa pesquisa e abriram um pouco de suas vidas pessoais e profissionais para mim, contribuindo não somente com a ciência, com a minha formação acadêmica, como também com a minha formação pessoal. Admiro profundamente cada um de vocês e espero que suas trajetórias repletas de força encontrem na mesma medida a alegria, o conforto, o bem viver.

Querida professora Queila Matitz, muito obrigado! Lembro de seu carinho comigo na entrevista do processo seletivo e as primeiras orientações logo após nos conhecermos pessoalmente. Os comentários dos colegas veteranos foram unânimes: “A Queila vai te orientar? Arrasou!”. Agradeço o zelo com a minha saúde e com a saúde do meu pai, com mensagens de cuidado quando tivemos COVID-19. Agradeço por acreditar em mim ao me selecionar, por todos os ensinamentos na disciplina de Perspectivas Processuais e nas nossas revisões desta dissertação, por todas as provocações, por todas as revisões pente fino que me estimularam a sempre me esforçar para deixar meus escritos mais e mais lapidados.

Natalia Bousquet, minha amiga e eterna professora. Você me apresentou um novo mundo dentro da universidade, me mostrou que a graduação poderia ser muito mais do que somente a busca por um diploma e que a vida acadêmica poderia ser muito mais que a graduação. Sou grato por ter confiado em mim desde o primeiro dia, por ter visto um potencial que eu não era capaz de enxergar. Seu impacto na minha vida é imensurável.

Rafael Santana e Gustavo Forapani, foi só olhar para vocês na apresentação dos calouros que ficou claro que eu já tinha encontrado dois parceiros para encarar essa aventura de mestrado comigo. Esses dois anos seriam bem menos divertidos sem vocês, sem os memes da CL, sem os desabaços de fim de tarde no meio do estresse da leitura/escrita, sem os papos furados sobre diferentes realities da televisão brasileira, sem os congressos que participamos juntos, sem os projetos de escritório na praia (ainda vai acontecer, hein!), sem as boas memórias que fizemos dos nossos rolés em Curitiba. Muito obrigado, rapeize. Seguiremos juntos!

André Contani. Enquanto todos me diziam o quão tenso era o mestrado na primeira semana do curso, você dedicou horas no meio de um churrasco pra trocar ideia com o calouro aqui sobre como foi a sua experiência com a fala calma que lhe é

característica e me passou a tranquilidade que eu precisava naquele momento. Obrigado pela amizade construída nos papos no WhatsApp, nos almoços no RU, na representação discente, nos grupos de pesquisa. Você é um cara especial.

Agradeço aos meus colegas de turma, em especial Samantha Barbosa e Ana Valois, que tive oportunidade de me conhecer mais, mesmo com todos os desafios da comunicação remota. Valeu pela parceria durante o período das disciplinas e por todos os bons papos.

Minha profunda gratidão a todos os professores do programa, em especial àqueles com quem tive aulas e ainda não foram citados: Gustavo Abib, Karina de Déa Roglio, Natália Rese, Jane Mendes Ferreira Fernandes, Bárbara Galleli Dias.

Obrigado aos professores membros da banca de qualificação e defesa, Adriana Roseli Wünsch Takahashi e Rene Eugenio Seifert Junior, pela atenção comigo e pelos valiosos apontamentos que ajudaram a melhorar esse trabalho.

Agradeço aos meus amigos de Campos, João, Marcus, Caio e Tati, que sofreram com os encontros cancelados e com a demora para responder mensagens porque eu tinha que fazer ajustes na dissertação ou muitos textos para ler.

Sou grato a Laís e Anderson, dois grandes amigos que fiz graças a essa pesquisa. Agradeço por nossas trocas e pela conexão instantânea que tivemos.

Julia, Emanuel e Weber, obrigado por toda a ajuda que me deram no complicado período que precedeu o curso. Obrigado por todas as dicas que me ajudaram a encarar o processo seletivo, por ajeitarem toda a questão de moradia e pelos bons papos que tivemos no breve período em que fui morador de Curitiba.

Agradeço aos colegas discentes, docentes e pesquisadores dos grupos de pesquisa “Pesquisa Processual em Estudos Organizacionais” e “Estratégia: processos, práticas e decisão”, em especial aqueles que tive mais contato: Marta Vasconcelos, Sérgio Filipe Chaerki, Karine Chaerki, Aloir Pedruzzi, Rafael Budach, André Gruber, Miriane Reis, Rodrigo Seefeld, Beatriz Zanoni e Fabíola Caldeira. Aprendi muito com suas reflexões nos nossos encontros.

Sou grato aos professores membros do colegiado, do qual tive a honra de ter feito parte. Com vocês pude compreender a fundo os desafios dos profissionais da educação brasileira que zelam pelo avanço da ciência.

Agradeço aos membros da secretaria do PPGADM ao longo desta trajetória de pesquisa e a todos os demais colaboradores do programa que, de forma direta ou indireta, permitem que a pós-graduação *stricto sensu* da Universidade Federal do Paraná exista.

Por fim, expresso minha gratidão à CAPES, pelo suporte financeiro e pelo fomento à pesquisa durante a realização do mestrado.

“Enquanto uma única pessoa continuar a ser caracterizada e discriminada pela cor da pele escura, enquanto uma única pessoa se obstinar, por causa de sua diferença, a lançar sobre outra pessoa um olhar globalizante que a desumaniza ou a desvaloriza, a *negritude* deverá ser o instrumento de combate para garantir a todos o mesmo direito fundamental de desenvolvimento, a dignidade humana e o respeito das culturas do mundo.”

Kabengele Munanga

“A escrita é uma coisa e o saber, outra. A escrita é a fotografia do saber, mas não o saber em si. O saber é uma luz que existe no homem. A herança de tudo aquilo que nossos ancestrais vieram a conhecer e que se encontra latente em tudo o que nos transmitiram, assim como o baobá já existe em potencial em sua semente.”

Tierno Bokar

“Lá fora tudo parece inadequado quando o corpo reencontra o tempo ao qual pertence seu passado.”

Shai

## RESUMO

Negros e negras são fundamentais na formação do que se entende por Brasil em suas mais diversas representações materiais e simbólicas. No entanto, as bases racistas do maior país da América do Sul nunca permitiram que essa parcela da população fosse protagonista nos espaços de prestígio em termos socioeconômicos, especialmente nas organizações. O pensamento de base processual forte pode contribuir na compreensão das relações entre a identidade negra formada em um país socialmente desigual e as organizações criadas por afro-brasileiros – aqui chamadas de afroempreendimentos – que ousam desafiar o lugar que a eles foi designado pelas elites desde o início do trabalho livre em 1888. Desta maneira, este estudo buscou analisar como o vir a ser da identidade negra interage com a constituição de afroempreendimentos brasileiros. A investigação aconteceu a partir de uma abordagem metodológica abduzitiva e o estudo qualitativo básico foi a estratégia escolhida. Foram realizadas dezessete entrevistas semiestruturadas com diversos atores ligados ao afroempreendedorismo, bem como pesquisa documental. A análise foi realizada através da técnica de análise de narrativa. Para fins didáticos, o conjunto de dados observados na aproximação empírica foi dividido em passado, presente e futuro. No que tange ao passado, analisamos o vir a ser da identidade negra, focados em eventos singulares como experiências de inferiorização da intelectualidade e da capacidade de administração financeira do empreendedor negro, estereotipificação como líderes autoritários, opressão de gênero, ausência de recursos financeiros na família, autoestima, resistência étnico-racial e histórico de domínio de processos organizativos. Na seção sobre o presente, discute-se o *organizing* dos afronegócios e a construção de fronteiras dinâmicas. É tratado o conceito de afroempreendedorismo na visão dos entrevistados e seu impacto na vida do afroempreendedor, a necessidade de viabilidade financeira dos negócios e as tensões identitárias que acontecem através do processo organizador, finalizando com a indicação de diversos elementos que apontam a fluidez das fronteiras dinâmicas na prática dos afroempreendedores. A seção sobre o futuro analisa temporalidade, potencialidade e direcionalidade no contexto do objeto estudado. A partir dos dados, indicamos a importância de consciência associativa, movimentos em direção a uma nova estrutura produtiva, além da busca por políticas públicas de fomento ao afroempreendedorismo e formação e educação empreendedora. Ao fim do capítulo de análise apresentou-se o conjunto de eventos singulares identificados nas narrativas na forma de um baobá, árvore africana. Após a síntese da análise, conceituamos e exploramos as fronteiras dinâmicas, permitindo que novos estudos sejam desenvolvidos a partir deste novo conceito. Concluiu-se que os elementos articulados pelos afroempreendedores entrevistados na interpretação de suas organizações são diretamente ligados ao processo de formação identitário que eles desenvolvem ao longo de suas vidas e modificam-se na medida em que eventos que interagem em termos individuais e organizacionais surgem ou se modificam. Por fim, a pesquisa contribui em termos teóricos com avanços nas discussões acadêmicas sobre identidade negra e afroempreendedorismo, fronteiras dinâmicas organizacionais, temporalidade processual nas organizações, além de avançar em termos práticos em direção a uma visão dinâmica e relacional das organizações.

Palavras-chave: Identidade negra. Fronteiras dinâmicas. Afroempreendedorismo. Temporalidade. *Organizing*.

## ABSTRACT

Black men and women are fundamental in the formation of what we understand as Brazil in its most diverse material and symbolic representations. However, the racist bases of the largest country in South America never allowed this part of the population to be protagonists in prestigious spaces in socioeconomic terms, especially in organizations. Strong process thinking can contribute to the understanding of the relationship between the Black identity formed in a socially unequal country and the organizations created by Afro-Brazilians – here called Afro-entrepreneurs – that dare to challenge the place assigned to them by the elites since the beginning of free labor in 1888. In this way, this study sought to analyze how the becoming of Black identity interacts with the constitution of Brazilian Afro-entrepreneurs. The investigation took place from an abductive methodological approach and the basic qualitative study was the chosen strategy. Seventeen semi-structured interviews were conducted with various actors linked to Afro-entrepreneurship, as well as documentary research. The treatment and analysis of data was conducted through narrative analysis. For didactic purposes, the data set observed in the empirical approximation was divided into past, present and future. Regarding the past, we analyzed the becoming of Black identity, focusing on singular events. In the section on the present, the organizing of afro-businesses and the construction of dynamic boundaries are observed and discussed. The concept of Afro-entrepreneurship in the view of the interviewees and its impact on the life of the Afro-entrepreneur, the need for financial viability of the business and the identity tensions that occur through the organizing process are discussed, ending with the indication of several elements that point to the fluidity of dynamic borders. in the practice of Afro-entrepreneurs. The section on the future analyzes temporality, potentiality and directionality in the context of the studied object. From the data, we indicate the importance of associative awareness, movements towards a new productive structure, in addition to the search for public policies to promote Afro-entrepreneurship and entrepreneurial training and education. At the end of the analysis chapter, the set of singular events identified in the narratives was presented in the form of a baobab, an African tree. After the synthesis of the analysis, we conceptualized and explored the dynamic boundaries, allowing new studies to be developed from this new concept. It was concluded that the elements articulated by the Afro-entrepreneurs interviewed in the interpretation of their organizations are linked to the process of identity formation that they develop throughout their lives and change as events that interact in individual and organizational terms arise or modify. Finally, the research contributes theoretically with advances in academic discussions on Black identity and Afro-entrepreneurship, dynamic organizational boundaries, process temporality in organizations, in addition to advancing in practical terms towards a dynamic and relational view of organizations.

Keywords: Black Identity. Dynamic boundaries. Black Capitalism. Temporality. Organizing.

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – IDEOGRAMA SANKOFA.....	18
FIGURA 2 – INSTANTES DE REALIDADE E EVENTOS A PARTIR DA CONCEPÇÃO DE PROCESSO DE WHITEHEAD.....	38
FIGURA 3 – ORGANIZAÇÕES COMO ESTRUTURAS DE SIGNIFICADO.....	50
FIGURA 4 – BAOBÁ.....	82
FIGURA 5 – O (AUTO)RECONHECIMENTO DO FENÔMENO AFROEMPREENDEDOR BRASILEIRO.....	117

## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES.....	73
QUADRO 2 – SÍNTESE DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS.....	75
QUADRO 3 – ROTEIRO DE QUESTÕES ORIENTADORAS.....	76
QUADRO 4 – APRESENTANDO OS PARTICIPANTES.....	78
QUADRO 5 – SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES DAS ENTREVISTAS.....	79

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

CEABRA – Coletivo de Empresários e Empreendedores Afro-Brasileiros

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

EOR – Estudos Organizacionais

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor*

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IBQP – Instituto Brasileiro da Qualidade e Produtividade

REAFRO – Rede Brasil Empreendedor

Sebrae – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>17</b>
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	23
1.2 OBJETIVOS .....	23
1.3 JUSTIFICATIVAS .....	24
1.3.1 A importância do estudo do afroempreendedorismo no Brasil .....	24
1.3.2 A importância da temporalidade nos Estudos Organizacionais.....	26
1.3.3 A importância do estudo do vir a ser de fronteiras nas organizações .....	27
1.3.4 A importância teórica e prática de esclarecer a visão dinâmica e relacional da realidade organizacional.....	28
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO .....	29
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>32</b>
2.1 EVENTOS, <i>ORGANIZING</i> E TEMPORALIDADE: A CONSTITUIÇÃO PROCESSUAL DA REALIDADE ORGANIZACIONAL.....	33
2.1.1 Eventos .....	33
2.1.1.1 Características dos eventos .....	35
2.1.1.2 Eventos como experiências espaço-temporalmente estendidas.....	36
2.1.2 <i>Organizing</i> e teoria organizacional baseada em eventos .....	38
2.1.3 Temporalidade e conexão de eventos no contexto do <i>organizing</i> .....	40
2.2 CONSTITUIÇÃO DAS FRONTEIRAS DINÂMICAS DAS ORGANIZAÇÕES .....	43
2.2.1 Evolução da discussão sobre o conceito de fronteiras organizacionais .....	44
2.2.2 Organizações como estruturas de significado .....	46
2.2.3 <i>Organizing</i> , estruturas de significado e fronteiras dinâmicas .....	50
2.3 O VIR A SER DA IDENTIDADE NEGRA NA CONSTITUIÇÃO DAS FRONTEIRAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS .....	52
2.3.1 Vir a ser da identidade negra .....	52
2.3.2 O racismo e sua presença contínua nas relações de trabalho da população negra .....	55
2.3.3 Afroempreendedorismo e fronteiras dinâmicas .....	56
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>60</b>
3.1 ORIENTAÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS .....	60
3.2 PROBLEMA DE PESQUISA .....	61
3.2.1 Perguntas de pesquisa.....	62

3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSOS EMPÍRICOS.....	62
3.3.1 Outras definições relevantes .....	66
3.4 DESENHO METODOLÓGICO .....	67
3.4.1 Delineamento da pesquisa .....	67
3.4.2 Critérios de seleção do objeto de estudo .....	69
3.4.3 Fontes e técnicas de coleta de dados .....	70
3.4.4 Critérios de seleção dos participantes da pesquisa .....	72
3.4.5 Técnicas de tratamento e análise dos dados .....	74
3.5 ACESSANDO A REALIDADE .....	76
3.5.1 Apresentando os participantes .....	77
3.5.2 Descrição do itinerário das entrevistas.....	79
<b>4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS.....</b>	<b>82</b>
4.1 RAÍZES: EVENTOS SINGULARES, O VIR A SER DA IDENTIDADE NEGRA E O TODO INTERCONECTADO DE EVENTOS .....	83
4.2 TRONCO: <i>ORGANIZING</i> E FRONTEIRAS DINÂMICAS .....	95
4.3 COPA: TEMPORALIDADE, POTENCIALIDADE E DIRECIONALIDADE .....	107
4.4 FRONTEIRAS DINÂMICAS À LUZ DOS DADOS .....	118
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>122</b>
5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICA E PRÁTICA.....	123
5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS.....	125
5.3 APREENSÕES DO PESQUISADOR .....	127
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>131</b>
<b>APÊNDICE 1 – REDE DE AMOSTRAGEM BOLA DE NEVE.....</b>	<b>143</b>

## 1 INTRODUÇÃO

As organizações - enquanto objetos centrais de análise no campo de Estudos Organizacionais - são frequentemente definidas a partir da interpretação ou imagem dos pesquisadores a respeito dos elementos que as constituem, dos indivíduos ou grupos que as administram e de seus objetivos essenciais. No imaginário de brasileiros, inclusive de pesquisadores brasileiros, a tendência ao se pensar em uma organização é imaginar uma empresa do setor privado localizada em um belo prédio e gerenciada por homens brancos muito bem-vestidos e prontos para mais um dia de trabalho em busca de bons resultados financeiros.

Esta dissertação nasce de um incômodo do pesquisador com um sistema de produção de mercadorias e serviços caracterizado pela desigualdade na sua gênese e que desenvolveu estratégias de manutenção de uma estrutura socioeconômica racista por mais de 130 anos. Consideramos que o Brasil foi construído sob bases racistas (SOUZA, J., 2021) e as facetas dessa opressão estão presentes na política, na cultura, na religião, nos sistemas de controle social e, sem dúvida, nas organizações. Conforme apontado por Nogueira e Mick (2013), mesmo a imaginação mais generosa sobre a participação dos negros no capitalismo brasileiro não os localizou para além do papel de trabalhadores formais assalariados ou informais remunerados. Historicamente, não houve a concepção dos negros como potenciais empreendedores, seja no setor privado ou no público.

O afroempreendedorismo é inicialmente entendido aqui como ação criativa e inovadora de construção da autonomia econômica e financeira, de geração de renda, a partir do trabalho em empreendimento de finalidade econômica, considerando a riqueza cultural e a formação profissional de pessoas negras (BRASIL, 2020). Antes mesmo de conquistarem a abolição em 13 de maio de 1888, os afro-brasileiros já utilizavam suas habilidades organizativas para conquistar muito além de recursos econômicos. Buscavam também liberdade, identidade e respeito. E essa capacidade de negros e negras disputarem o mercado enquanto enfrentavam - e ainda enfrentam as múltiplas dimensões do racismo - chamou nossa atenção para a necessidade de entender como organizações emergem e ganham complexidade na medida em que são marcadas pela experiência étnico-racial de seus gestores.

Almeida (2019) entende que o negro se faz humano com a negritude e com a consciência negra, dimensões estas que constituem a reação intelectual e política

contra as condições impostas pelo racismo. Portanto, assim como o privilégio faz de alguém branco, são as desvantagens sociais e as circunstâncias histórico-culturais, e não somente a cor da pele ou o formato do rosto, que constituem a identidade do negro. Nesse sentido, entendemos neste trabalho que a experiência de se tornar negro é um fenômeno de nível processual, que se desenvolve no fluxo do tempo presente e carrega consigo questões passadas e futuras.

O termo *sankofa*, utilizado no título deste trabalho, é de origem africana e faz parte de um conjunto de ideogramas criados pelo povo Akan, que habitava a África Ocidental, onde estabeleceram-se os territórios de Gana e Costa do Marfim. Seu significado pode ser traduzido como “retornar ao passado para ressignificar o presente e construir o futuro” (WILLIS, 1998; NASCIMENTO; GÁ, 2009) ou “não é tabu voltar e recuperar o que você esqueceu ou perdeu” (TEMPLE, 2009; SANKOFA, 2022).

O símbolo tem significado dialético, pois carrega consigo a capacidade de representar um ser encarando seu passado e futuro de maneira correlacionada. Conforme apresentado na Figura 1, o ideograma apresenta uma ave que voa para a frente com os pés firmes no chão, enquanto sua cabeça está voltada para trás em arco, formando um círculo. O conceito Sankofa representa, aqui, a relação entre a teoria e o empírico na medida em que o fenômeno escolhido para a investigação assume a natureza relacional da realidade, em constante processo de vir a ser e em uma temporalidade dinâmica cuja base é a conexão imanente entre passado, presente e futuro.

FIGURA 1 – IDEOGRAMA SANKOFA



Fonte: NASCIMENTO; GÁ, p. 41, 2009.

*Uma visão forte de processos como base de uma visão dinâmica de organização*

Publicações recentes com base em perspectivas processuais de análise indicam caminhos inovadores para pesquisar estabilidade e movimento das organizações, apontando que as organizações se encontram em um estado perpétuo de ‘vir a ser’ (HERNES, 2008; LANGLEY et al., 2013; TSOUKAS; CHIA, 2002). O termo ‘processo’, sob o ponto de vista dessa abordagem, pode ser explicado de duas formas. A visão ‘fraca’ de processos assume um mundo feito de coisas, no qual os elementos da realidade são estáveis e sofrem mudanças ocasionais. Portanto, trata-se de uma ontologia de substância, também definida como ontologia do ‘ser’ (VAN DE VEN; POOLE, 2005), a qual entende a organização como uma entidade que ‘é’. Por outro lado, a visão ‘forte’ compreende a mudança como condição primordial da natureza da realidade organizacional, assumindo o mundo como interconexão de processos dinâmicos em constante estado de vir a ser. Assim, organização e atores organizacionais não são anteriores ao processo, antes são criados e modificados pelo processo da organização em movimento (HERNES, 2008).

Para Hernes (2014a), o sucesso do campo de EOR em ganhar uma posição nas ciências sociais veio às custas de isolar analiticamente a organização como uma entidade atemporal composta de atores sociais, mediados por tecnologias e rodeados por um ambiente externo neutro. A neutralização passa pela omissão das possíveis conexões sociomateriais desses atores no tempo e no espaço, assumindo um paradoxal equilíbrio ambiental que rejeita a possibilidade do desequilíbrio. Apoiar-se nessa crítica na medida em que “a estrutura temporal das práticas sociais e as incertezas e urgências que estão inerentemente envolvidas nelas são deixadas de lado na busca por regularidades empíricas e modelos contingenciais de explicação” (LANGLEY et al., 2013, p. 6, tradução nossa).

Como forma de superar essa limitação, adotamos uma base onto-epistemológica para este estudo fundamentada no pensamento de base processual forte (*strong-view of process*), o qual coloca a temporalidade no centro da análise. O foco é a busca pelo entendimento de como e por que as coisas - pessoas, organizações, estratégias, ambientes – emergem, mudam, agem e evoluem ao longo do tempo. A passagem do tempo e a maneira como os atores lidam com *estar no tempo* modelam e remodelam a forma como indivíduos, grupos, organizações, mercados e tecnologias são

entendidos, indicando que a interação entre os diferentes atores caracteriza e modifica sua existência temporal (HERNES, 2014a).

Em outras palavras, compreender o significado das entidades – aqui entendidas como tudo aquilo que existe ou pode existir – como indivíduos, grupos, produtos, organizações, entre outros – passa por entender o impacto da temporalidade na construção do vir a ser (*becoming*). Diferente da noção de tempo cronológico ou tempo ‘periódico’ (SCHULTZ; HERNES, 2013), na qual a orientação organizacional é baseada em marcos temporais estáticos (VAN DE VEN; POOLE, 2005), a temporalidade contínua do processo assume um movimento temporal que demanda constante formação de percepções de passado e de futuro em um presente contínuo. Essas diferentes visões ou interpretações sobre o tempo acontecem por continuidade ou hábito no ciclo de um processo ou por mudança e transformação de passado e de futuro por meio de reflexão consciente sobre eventos e expectativas (HERNES, 2014a).

Portanto, enquanto a teoria organizacional clássica vê a organização e a realidade como substância, esta pesquisa assume uma visão ontológica forte de processos, na qual as organizações – e conseqüentemente seus limites e fronteiras – são espaços de fluxo imanente e mudança contínua (LANGLEY et al., 2013; TSOUKAS; CHIA, 2002). O que confere certa ilusão de estabilidade à realidade organizacional é o fato de que esse fluxo é constantemente interpretado e ganha significado sob o ponto de vista dos atores.

Sob o ponto de vista dessa visão forte de processos, um dos principais modos de dar significado à realidade é por meio da identificação e interpretação dos eventos, entendidos por Whitehead como extensões espaço-temporais com começo, meio e fim (WHITEHEAD, 2015). Exemplificando, uma reunião termina quando uma decisão é tomada ou determinada mensagem que satisfaça a necessidade daquele encontro é transmitida, levando ao fechamento (HERNES, 2014a) da reunião e podendo ser interpretada como um evento (HERNES, 2020). Os eventos podem ser divididos em singulares ou exemplares (HERNES; SCHULTZ, 2020), sendo os singulares entendidos como altamente importante e de características únicas para o processo, enquanto os exemplares são pouco importantes e com características que podem ser generalizadas.

Uma visão baseada em eventos (HERNES, 2014a, 2014b, 2020; HUSSENOT; MISSONIER, 2016; HUSSENOT; HERNES; BOUTY, 2020) visa analisar, por

exemplo, como os eventos são percebidos pelos atores organizacionais no presente e como estão inter-relacionados ao passado e ao futuro. Empiricamente, o objetivo dessa visão é buscar como os atores experimentam na prática uma temporalidade que é constantemente definida e redefinida no “agora” (HUSSENOT; HERNES; BOUTY, 2020). Uma vez que os eventos e a temporalidade agenciam a construção do conceito de organização, também a partir deles se torna possível analisar as fronteiras que conferem limites e identidade às organizações.

Por exemplo, a Coca-Cola só se torna a empresa que conhecemos na medida em que conecta de forma contínua determinados elementos como produto, marca, pessoas, história, experiências de consumo, aspirações futuras para o negócio. Todas essas ações interconectadas fazem parte de um mesmo fluxo processual de emergência e continuidade da organização. Ou seja, a empresa não existe exclusivamente no sabor de seu refrigerante ou na força de seu valor de mercado. Emerge e persiste na articulação de diversos eventos significativos para aqueles que interpretam a organização.

### *Organizing e Fronteiras Dinâmicas Organizacionais*

Na década de 1960, os teóricos da Administração buscavam criar um objeto adequado para suas investigações (CZARNIAWSKA, 2009), o que resultou em um conceito de organização aparentemente pacificado na literatura, entendida como um sistema social limitado, com estruturas e objetivos específicos e que atua de forma mais ou menos racional e coerente (COOPER; BURREL, 1988). No entanto, a obsessão por organizações tirou o foco do que realmente importa para a teoria organizacional, que é o processo de organizar (*organizing*) (CZARNIAWSKA, 2009).

A noção de fronteiras organizacionais é elemento central no campo de Estudos Organizacionais na medida em que permite reinterpretar o conceito de organização ao mesmo tempo em que destaca o desenvolvimento da ordem na qual acontecem as ações coletivas que formam a realidade organizacional. Segundo a visão forte de processos, a rigor fronteiras organizacionais não existem. Contudo, gestores precisam estabilizar a realidade no tempo e no espaço para adequadamente interpretá-la e compreendê-la. Isso implica em tentativas de criar uma ordem significativa e previsível em um mundo dinâmico (HERNES, 2014a).

Essa estabilização acontece através do *organizing*, aqui entendido como o processo de reduzir as infinitas possibilidades de variação ao gerar alguns pontos 'fixos' de referência que os atores reconhecem como organização e a partir dos quais realizam suas atividades (JARZABKOWSKI; LE; SPEE, 2017). O todo interconectado de eventos que interagem com as organizações é um elemento 'estável' de referência criado ou percebido no processo de organizar. O *organizing* pode ser exemplificado na elaboração de protocolos de atendimento a um paciente na ala de emergência de um hospital. Existe o atendimento inicial com o setor de recepção, que encaminha o atendimento para os profissionais responsáveis para a triagem dos pacientes, normalmente com enfermeiros ou médicos recém-formados, para posteriormente realizar o encaminhamento para o médico plantonista. Esta etapa ainda pode ser seguida por novos eventos que criam sentido para aquele atendimento, como o pedido de exames ou o encaminhamento para um médico especialista.

Em outras palavras, o *organizing* gera elementos de realidade a partir dos eventos – tais como regras, rotinas, entre outros – suficientes para os atores reconhecerem determinada estrutura como uma organização. E o *organizing* modifica as fronteiras organizacionais na medida em que mudanças desses pontos de referência transformam a percepção do que é a organização por parte dos atores envolvidos.

As organizações, enquanto entidades resultantes do *organizing*, promovem demarcações de si mesmas, equivalente a expressões de identidade organizacional. Na medida em que essas demarcações são definidas, as organizações recebem características ao mesmo tempo únicas e dinâmicas. A essas demarcações denominamos *fronteiras dinâmicas*, conceito proposto no escopo deste trabalho para definir os limites organizacionais compreendidos a partir de uma perspectiva processual forte.

### *Identidade negra e fronteiras organizacionais dinâmicas no contexto do afroempreendedorismo brasileiro*

A problemática aqui desenvolvida relaciona as ações e os processos organizacionais que formam as fronteiras organizações com a identidade negra decorrente da experiência étnico-racial vivida por negros e negras no Brasil. Propomos que as experiências individuais e coletivas dos membros deste grupo

interagem dinamicamente com a emergência e constituição identitária das organizações relacionadas ao afroempreendedorismo.

Ou seja, entendemos a partir da literatura que existe ao mesmo tempo interação cooperativa e conflituosa entre a constante formação identitária do indivíduo – o qual busca compreender seu lugar entre experiências sócio-históricas de desigualdades e resistências – e a formação identitária da organização que cria ou administra. Assume-se como pressuposto, portanto, uma relação entre a forma e a intensidade da experiência étnico-racial dos indivíduos e grupos que empreendem e os significados e estruturas organizacionais. Isso implica que eventos singulares da trajetória do empreendedor e da empresa sejam reinterpretados em atos de reflexão, permitindo que o ator evoque o passado para conferir e modificar sentidos aos eventos do passado e para repensar suas expectativas de futuro.

### 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Diante do exposto, pretende-se investigar neste trabalho o seguinte problema de pesquisa:

**Como o vir a ser da identidade negra interage com a constituição de afroempreendimentos brasileiros?**

### 1.2 OBJETIVOS

Visando responder o problema acima apresentado, o objetivo geral desta pesquisa é **analisar como o vir a ser da identidade negra interage com a constituição de afroempreendimentos brasileiros.**

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Investigar e descrever eventos singulares que, quando conectados, permitem a identificação do vir a ser identitário dos afroempreendedores.

- b) Identificar os processos organizativos que se desenvolvem nos afronegócios e as conexões apresentadas pelos atores com as suas experiências identitárias individuais e coletivas.
- c) Apontar a direcionalidade dos processos observados e as articulações entre passado, presente e futuro no contexto da temporalidade e da potencialidade.
- d) Definir, caracterizar e explorar como as fronteiras dinâmicas organizacionais se manifestam no *organizing*.

### 1.3 JUSTIFICATIVAS

As justificativas desta dissertação são definidas a partir de lacunas teóricas e gerenciais de natureza organizacional. Desta forma, inicialmente espera-se contribuir para o avanço dos estudos sobre afroempreendedorismo no Brasil, dando voz para seus dilemas, seus desafios e suas realidades. Na sequência, destaca-se a importância de explorar o conhecimento sobre temporalidade nas pesquisas do campo de EOR, com base na análise do vir a ser das fronteiras organizacionais na relação fluida entre presente, passado e futuro. Finalmente, justifica-se também que explorar a visão dinâmica e relacional da realidade organizacional é uma oportunidade para os praticantes refletirem sobre as questões de seus contextos e participarem da construção de conhecimento.

#### 1.3.1 A importância do estudo do afroempreendedorismo no Brasil

A numerosa população de negros e afroempreendedores no Brasil, os diversos estudos do campo de ciências sociais que discutem o tema e a possibilidade de estudar o objeto à luz da visão forte de processos compõem a primeira justificativa do trabalho aqui desenvolvido. Segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua do IBGE (2021), pessoas autodeclaradas pretas ou pardas – que compõem uma categoria única, denominada negra - representam 56% da população brasileira. No entanto, as mais de 118 milhões de vozes negras representam a minoria do país quando se observa o aspecto socioeconômico.

As relações de trabalho e renda da população negra são foco de diversos trabalhos do campo das ciências sociais e permitem compreender o fenômeno em estudo a partir dos processos de dominação do negro na sociedade brasileira. Após

a abolição em 1888 – fato que Clóvis Moura (1983) aponta insistentemente que foi uma conquista do movimento negro em formação na época, não uma doação por parte da Coroa –, a necessidade de mão de obra foi resolvida com a importação de milhares de imigrantes, convergente com o ideal de branqueamento da população brasileira pensado pelas elites. A exclusão de negros no mercado de trabalho segue evidente nos índices sobre a cor do desemprego no país (DIEESE, 2020), no qual mesmo para o número muito pequeno dos negros que alcançaram posições de destaque, preconceitos e estereótipos estão frequentemente presentes (MACHADO JUNIOR, BAZANINI, MANTOVANI, 2018).

Frente às barreiras do mercado de trabalho tradicional, criar o próprio empreendimento constitui alternativa comum na busca por melhores condições de sobrevivência, mesmo que essas transformações não apresentem necessariamente mobilidade social positiva e sim uma recomposição dos processos de desigualdade e segregação racial (SOUZA, 2012). Conforme apontado por Clóvis Moura, “o negro brasileiro sempre foi um grande organizador” (MOURA, p. 47, 1983). A história da população negra no Brasil sempre apresentou “o negro se organizando, procurando um reencontro com as suas origens étnicas ou lutando, através dessas organizações, para não ser destruído social, cultural e biologicamente” (MOURA, p. 47, 1983).

Instituições brasileiras como o IBQP e o Sebrae realizam pesquisas periódicas sobre o fenômeno do empreendedorismo e os empreendedores, aqui entendidos como indivíduos que possuem um negócio (formal ou informal) ou que estão envolvidos ativamente na criação e manutenção de um negócio. Nas pesquisas GEM realizadas anualmente em parceria pelas duas instituições, o recorte temático referente à cor do indivíduo que empreende apresenta alguns dados relevantes para a justificativa da pesquisa, como pode ser observado na edição de 2019: quando comparados com empreendedores brancos, negros possuem renda e escolaridade mais baixas, menor inserção internacional, negócios de menor faturamento e menor número de empregados e expectativa mais baixa de expansão de postos de trabalho (IBQP; SEBRAE, 2019).

Quanto é adicionado o fator da pandemia de Covid-19, o Sebrae (2020) aponta que a proporção de empreendedores negros afetada pelas paralisações da economia é superior ao número de brancos, especialmente porque sua presença é maior nas periferias das grandes metrópoles. Nesses espaços sociogeográficos, os efeitos da

pandemia foram mais intensos, inclusive porque é maior a proporção dos negócios que só consegue funcionar presencialmente.

Por fim, além das contribuições práticas pretendidas por esta pesquisa, acredita-se que a escolha deste fenômeno possui potencial para dar voz àqueles que vivem à margem dos estudos organizacionais, além de explorar o discurso de gestão e as formas de organizar de pessoas que incorporam as habilidades de sobrevivência e resiliência de seus grupos na vida organizacional. De maneira geral, compreender o processo de constituição de fronteiras e identidades organizacionais a partir de uma luta por justiça e direitos humanos básicos possui elevado potencial de valor tanto para o campo de estudos organizacionais, como para a práxis social dos pesquisadores do campo.

### 1.3.2 A importância da temporalidade nos Estudos Organizacionais

O movimento temporal é interesse central de pesquisadores dos mais diversos campos das ciências sociais e humanas. Se por um lado existe o estudo do tempo, entendido aqui como a visão cronológica de acontecimentos que podem ser medidos em relógios e administrados em cronogramas, esta pesquisa busca analisar a *temporalidade*, que compreende as atividades a partir de uma ação emergente de definição e reconfiguração do passado, do presente e do futuro (CHIA, 2002; REINECKE; ANSARI, 2017). Enquanto a ontologia do tempo é linear e sequencial, a ontologia da temporalidade é expressa através dos eventos (HUSSENOT; HERNES; BOUTY, 2020).

A visão forte de processos entende que a realidade é emergente e caracterizada por abertura e potencialidade (HELIN et al., 2014) gerada pelas interconexões entre passado, presente e futuro. Embora as experiências formadoras dos eventos só possam ser vividas uma vez, o significado do passado pode ser constantemente alterado e reinterpretado, assim como acontece com a expectativa de futuro. A relação entre as três dimensões é permanente, uma vez que a apreciação do passado é mediada pela visão de futuro percebida ou pretendida no presente. Assim, não há passado sem futuro, sendo o futuro um constante influenciador das interpretações do passado (HERNES, 2014b).

A partir de uma ontologia na qual o processo é a natureza primordial da realidade e o vir a ser é a base da emergência da realidade, revela-se uma lacuna de

conhecimento relacionada à necessidade de maior compreensão dos efeitos da temporalidade e dos eventos na constituição e desenvolvimento dos fenômenos organizacionais. O presente tem sido tomado na literatura como algo dado, o qual contém um passado imutável e um futuro desconhecido. Entretanto, o que não tem sido tratado é essa dinâmica imanente entre passado, presente e futuro (HERNES, 2020). Aliás, a chave da discussão da problemática inicial deste trabalho é a existência de uma dinâmica contínua entre passado, presente e futuro, a qual sempre acontece no presente vivo.

### 1.3.3 A importância do estudo do vir a ser de fronteiras nas organizações

De acordo com o escopo deste trabalho, entende-se a perspectiva processual como caminho próspero para compreender o movimento das demarcações ou fronteiras que geram identificação, diferenciação e orientação estratégica aos afroempreendimentos. Embora não represente um conceito pacificado na literatura, tampouco totalmente compreendido, as diferentes definições de fronteira sob a teoria organizacional tradicional possuem em comum o fato de caracterizá-la como entidade estática com limitações fixas. Com base na Filosofia do Processo, percebe-se que esta visão de fronteiras vai de encontro à *strong view* de processo proposta por Whitehead (1929), a qual rejeita a ideia da existência de matéria inerte na composição do mundo, bem como a possibilidade de localização espaço-temporal dos elementos.

Consideramos, portanto, que é necessária uma revisão do conceito de fronteiras com base na visão forte de processos. Essa investigação tem valia para o campo de EOR de maneira geral, considerando que as crescentes críticas à teoria organizacional e à construção de novas teorias (SUDDABY; HARDY; HUY, 2011; WOOD; PHAN; WRIGHT, 2018) têm impulsionado a utilização de abordagens mais dinâmicas (TSOUKAS; CHIA, 2002) e complexas (TSOUKAS, 2017) para compreender os fenômenos da gestão nas diversas formas organizativas percebidas em sociedade.

Esforços em busca por ordem, estabilidade e certeza são contrapostos pela desordem natural do mundo (CHAERKI, 2018), conforme apontado por Chia (1999) ao comparar o processo de organizar com a construção incessante de diques de areia para manter o mar à distância, refletindo a luta contínua para domar as forças intrinsecamente nômades da realidade.

Chia (1999, 2002) afirma que organizar é um processo de ‘fazer o mundo’ (*world-making*), no qual o *organizing* envolve a combinação de fatores heterogêneos que funcionam na tentativa de estabilizar as ações no espaço-tempo. Assim, a estabilidade percebida ou interpretada é forjada a partir de uma cacofonia de experiências vividas por meio de atos recursivos de organização. O autor argumenta que “através da regularização e rotinização das trocas sociais, da formação e institucionalização de códigos de comportamento, regras, procedimentos, práticas e assim por diante, o mundo organizacional que viemos a habitar adquire suas aparentes externalidade, objetividade e estrutura” (CHIA, 2003, p. 110, tradução nossa).

Diante do exposto, assume-se uma compreensão das organizações como estruturas de significado, cujos elementos são constituídos por acumulações de eventos ao longo do tempo. Estruturas de significado são definidas por Hernes (2014a) como formações heterogêneas de elementos conceituais, humanos e materiais que se tornam significativos para os atores à medida em que esses elementos são articulados (HERNES, 2014a). Propomos, portanto, que compreender o *becoming* das fronteiras dinâmicas a partir dessas estruturas de significado permite identificar a agência de vários elementos que as compõem, além da desvelar a trajetória do processo ao longo do tempo.

#### 1.3.4 A importância teórica e prática de esclarecer a visão dinâmica e relacional da realidade organizacional

A partir da *strong view* do processo de Alfred North Whitehead, a natureza da realidade entendida neste trabalho é a de uma ontologia do ‘vindo a ser’ (*becoming ontology*). Este ponto de vista ontológico de mundo como processo assume que “as entidades, na medida em que parecem existir, são produtos de processos, em vez de existirem antes deles” (BAKKEN; HERNES, 2006, p. 1600, tradução nossa). Segundo Whitehead (1929), como uma entidade real ‘se torna’ constitui o que essa entidade real ‘é’, ou seja, seu ‘ser’ é constituído por seu ‘devir’. No entanto, há uma lacuna importante nos estudos organizacionais no que tange à compreensão de mundo como composto por processos em contínuo estado de *becoming*.

A prática profissional da administração e a da pesquisa na vida acadêmica trazem consigo pressuposições a respeito do que é uma organização e de como ocorrem as transformações ao longo do tempo, as quais determinam a abordagem do

agente. Uma visão da realidade como substância funciona como guia prático nas decisões dos praticantes da administração e de pesquisadores em suas análises empíricas. Em ambos os casos, buscam-se fatos isolados ligados por relações de causalidade e em sequência linear para fundamentar decisões, explicar transformações e desenvolver teorias.

Especialmente no contexto gerencial, os atores que articulam atos de *organizing* a partir de uma visão estática da realidade acabam limitando as potencialidades de futuro organizacional, uma vez que o processo nunca é interrompido para que a prática gerencial aconteça. Ou seja, a despeito da aparência de estabilidade, o mundo continua em movimento. Conforme aponta Hernes (HERNES, 2014a, p.2, tradução nossa), os atores “não podem simplesmente sair do fluxo, decidir como organizar os outros e depois voltar ao fluxo”. Portanto, espera-se que esta pesquisa contribua para levar professores, pesquisadores, administradores e demais praticantes a reconhecerem essa perspectiva ontológica e a exercerem a crítica e a reflexão do conhecimento que utilizam e produzem.

Reinecke e Ansari (2017), por exemplo, mencionam que a temporalidade é uma característica fundamental no mundo dos profissionais e está sujeita à intervenção gerencial. Uma lente temporal afeta a forma como praticantes se veem e veem o ambiente. Portanto, elucidar uma visão dinâmica da realidade organizacional oferece uma perspectiva inovadora de compreensão das organizações para os diversos atores envolvidos no contexto organizacional e permite avanços práticos para a teoria e a prática de gestão.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em cinco capítulos: introdução, fundamentação teórica, procedimentos metodológicos, apreensões analíticas e considerações finais. O primeiro capítulo apresenta a contextualização e a problematização do tema selecionado, o objetivo geral e os objetivos específicos orientadores, bem como a suas justificativas.

O segundo capítulo abrange a fundamentação teórica da dissertação, que inicia com a contextualização da abordagem processual como caminho fecundo para a pesquisa em Administração, seguida pela apresentação de três conceitos chave para a compreensão das organizações como fenômeno de base processual: eventos,

*organizing* e temporalidade. Em seguida, apresentamos a literatura que indica a emergência e constituição das fronteiras dinâmicas das organizações, inicialmente com a evolução do conceito de fronteiras organizacionais, passando pelo entendimento das organizações como estruturas de significado e finalizando com a articulação entre *organizing*, estruturas de significado e fronteiras dinâmicas. Na última seção do capítulo, se estabelece a relação entre a literatura teórica-metodológica e o objeto de estudo, a conexão entre o vir a ser da identidade negra e a constituição das fronteiras dinâmicas organizacionais. Nela, apresentamos a fundamentação sobre identidade negra, seguida pela exposição do racismo e sua presença contínua nas relações de trabalho da população negra, para concluir com a discussão sobre afroempreendedorismo e fronteiras dinâmicas.

O terceiro capítulo é destinado aos procedimentos metodológicos adotados nesta pesquisa. A seção inicial indica as orientações ontológicas e epistemológicas adotadas pelo pesquisador. Posteriormente, especificam-se o problema e as perguntas de pesquisa, seguidos pelas definições constitutivas e percursos empíricos das categorias de análise investigadas. Descreve-se em seguida o desenho metodológico, no qual são encontrados o delineamento da pesquisa, os critérios de seleção do objeto de estudo, os critérios de seleção dos participantes da pesquisa e as técnicas de tratamento e análise dos dados. A seção final indica como foi acessada a realidade, apresentando os participantes da pesquisa e a descrição do itinerário das entrevistas.

O quarto capítulo refere-se às apreensões analíticas após a aproximação empírica com o objeto de estudo. Em um primeiro momento, refletimos a partir dos eventos singulares identificados no campo e a constante interconexão entre eles, que contribuem para a emergência de 14 milhões de empreendedores negros e negras. Em seguida, são colocadas em foco questões relativas à identidade, fronteiras dinâmicas e os processos organizativos percebidos nos afroempreendimentos. A terceira seção discute as categorias analíticas de temporalidade, potencialidade e direcionalidade. A seção que encerra o capítulo refere-se à conceitualização das fronteiras dinâmicas, a apresentação de suas características e como elas se manifestam na realidade organizacional.

No quinto capítulo e último capítulo encontra-se as considerações finais do estudo. Discutimos e respondemos os objetivos de pesquisa à luz das análises oriundas do contato com o campo. As implicações teórico e práticas do trabalho são

indicadas, bem como, limitações e sugestões de pesquisas futuras. A última seção do capítulo contém as motivações e apreensões do pesquisador. A dissertação é finalizada com a apresentação das referências e apêndice.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A frequência crescente de investigações que partem de interpretações dinâmicas de fenômenos empíricos no campo de Estudos Organizacionais conduziu a uma retomada recente de discussões oriundas de trabalhos de outros campos do conhecimento, como a filosofia e a sociologia. A análise crítica da realidade de base processual apresentada por pensadores como William James, Henry Bergson, John Dewey, Martin Heidegger, George Herbert Mead, Gilles Deleuze, Alfred North Whitehead, entre outros, refletiu em trabalhos de análise organizacional posteriormente apresentados por Haridimos Tsoukas, Robert Chia, Ann Langley e Tor Hernes, para citar apenas alguns. O pensamento filosófico de base processual permite compreender uma variedade de fenômenos organizacionais e nos convida a estudar pessoas, estratégias e organizações em termos de incessante mudança, emergência e transformação (NAYAK; CHIA, 2011).

Este movimento ficou conhecido como a virada processual (*process turn*) dos estudos organizacionais, a partir de ideias “trazidas primeiro de trabalhos filosóficos e posteriores trabalhos sociológicos, com o objetivo de explorar as implicações ontológicas e epistemológicas de assumir diferentes visões de processo” (HERNES, 2008, p. 10, tradução nossa). Esse novo olhar para o campo traz consigo novas teorias, novas metodologias e até mesmo uma nova linguagem convergente com as recomendações feitas por Weick (1979) para os pesquisadores organizacionais. O autor propõe que se minimize o uso de substantivos, ao mesmo tempo em que sugere que os pesquisadores sejam generosos no uso de verbos e extravagantes no uso de gerúndios. Dentre os artigos seminais da virada processual, destacam-se, entre outros: Tsoukas e Chia (2002), que partem principalmente de James e Bergson; Chia (1999), que se fundamenta na obra de Whitehead; Bakken e Hernes (2006), cujo foco são as relações entre Weick e Whitehead.

O referencial teórico dessa dissertação inicia com a contextualização da abordagem processual como caminho fecundo para a pesquisa em Administração, seguida pela apresentação de três conceitos chave para a compreensão das organizações como fenômeno de base processual: eventos, *organizing* e temporalidade. Em seguida, apresentamos a literatura que indica a emergência e constituição das fronteiras dinâmicas das organizações, inicialmente com a evolução do conceito de fronteiras organizacionais, passando pelo entendimento das

organizações como estruturas de significado e finalizando com a articulação entre *organizing*, estruturas de significado e fronteiras dinâmicas. Na última seção do capítulo, buscamos estabelecer a conexão entre o vir a ser da identidade negra e a constituição das fronteiras dinâmicas organizacionais. Damos suporte para melhor compreensão da articulação de elementos dessa pesquisa ao apresentar as bases do conceito de identidade negra, seguida pela exposição do racismo e sua presença contínua nas relações de trabalho da população negra e concluindo com a relação emergente entre afroempreendedorismo e o estudo de fronteiras dinâmicas.

## 2.1 EVENTOS, *ORGANIZING* E TEMPORALIDADE: A CONSTITUIÇÃO PROCESSUAL DA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Nesta seção, selecionamos três conceitos-chave úteis para a compreensão das organizações como fenômeno de base processual e orientadores para a definição das categorias de análise da pesquisa: eventos, *organizing* e temporalidade.

### 2.1.1 Eventos

Uma vez que a perspectiva processual assume mudança e *becoming* como natureza da realidade, um desafio para os pesquisadores torna-se justamente identificar a estabilidade presente no processo e que torne possível estudá-lo. Para tanto, se faz necessário compreender a noção de eventos. Eventos podem ser definidos como instantes de realidade marcados por começos e fins (HERNES, 2014a; HERNES; SCHULTZ, 2020, WHITEHEAD, 2015) e que impactam atores na medida em que se movem no tempo. São exemplos de eventos de natureza organizacional, sob o ponto de vista processual: pessoas, reuniões, metas traçadas e vendas.

Para melhor compreender um evento, recomenda-se analisar os eventos menores que o compõe (COBB JR, 2008). Por exemplo, considerando uma organização do setor do comércio como evento, podemos compreendê-la a partir da observação de seus integrantes, das reuniões que estruturam metas e objetivos a serem alcançados, metas essas que podem ser observadas com base nas vendas realizadas. Eventos que não podem ser analisados ou decompostos em eventos menores são os instantes de realidade (*actual occasions*).

Sob o ponto de vista forte de processo, portanto, eventos emergem a partir de extensões espaço-temporais do *becoming* dos instantes de realidade ou '*actual occasions*' (WHITEHEAD, 1929; HERNES, 2007). Em uma aproximação com a ideia de átomos da física, Whitehead compreende esses instantes de emergência da realidade como as unidades básicas dos processos. As *actual occasions* emergem como flashes de duração instantânea e depois perecem (CHAERKI, 2018). A relação entre essas unidades torna-se perceptível pela experiência humana sob a forma de eventos, os quais se constituem na medida em que “acumulam” dados dessas *actual occasions*, formam os processos e ganham significado a partir de interações que incorporam o passado, conectam o presente e projetam o futuro.

Em outras palavras, as *actual occasions* são as unidades das quais o mundo é composto no passado (pode ter sido), no presente (pode agora ser) e no futuro (pode vir a ser) (COBB JR., 2008). Uma experiência humana momentânea é um exemplo de um instante de realidade, tal como uma observação de que “O céu é azul” ou “O cachorro bebe água”. Nesses exemplos, ‘céu’ e ‘cachorro’ são entidades aparentemente estáveis e que fazem parte da interpretação humana daquela experiência momentânea.

O acúmulo de experiências compõe eventos de maior extensão espaço-temporal e que passam a ser entendidos como fenômenos com começo e fim. Por exemplo, um passeio com o cachorro até o parque e de volta à casa poderia ser considerado um evento completo. O pensamento proposto por Whitehead e interpretado por Cobb Jr (2008) indica que, a rigor, não importa a cor do céu ou a ação do cachorro e sim as abstrações da experiência do observador, as quais representam as experiências de realidade. Assim, de maneira simplificada, definimos e entendemos aqui o conceito de eventos como a experiência do ser humano quando em interação com a realidade (CHAERKI, MATITZ, 2021).

Eventos possuem diferentes tamanhos e durações, podendo ser divididos e compreendidos a partir de suas diferentes conexões ao longo do espaço e do tempo, porém instantes de realidade são partículas que não podem ser decompostas. Eventos também possuem certa duração, se estendem espaço-temporalmente no processo e não podem ser experimentados novamente da mesma maneira pelos mesmos atores. No exemplo anterior, o passeio com o cachorro poderia ser realizado diariamente de forma bastante similar, mas nunca seria o mesmo evento. Cada passeio é em si mesmo único e irrepetível.

Dizer que os eventos possuem o caráter relacional significa que na medida em que um evento 'se torna', modifica o significado de outros, exibindo agência mútua (CHAERKI, 2018). Neste sentido, o pensamento processual convida a uma visão de potencialidade, ou seja, as coisas se tornam o que são em vista das múltiplas possibilidades de 'vir a ser' (HERNES, 2014a, 2014b). Também voltando ao exemplo anterior, o passeio com o cachorro até o parque pode ser interpretado de forma emocionalmente positiva até o dia em que ocorre uma intercorrência negativa como um assalto no parque. A partir desse evento, o evento "passeio com o cachorro até o parque" passa a exigir uma reinterpretação e provavelmente incorporará emoções negativas.

Nas experiências diárias dos atores, os eventos também se apresentam como transições. Ou seja, a maneira como os atores interpretam a realidade a partir dos eventos forma bases para ações futuras e direção para as conexões que darão continuidade ao processo (HERNES, 2008).

#### 2.1.1.1 Características dos eventos

Como cinco características fundamentais dos eventos, Whitehead (2015) inclui: 1) a relação entre eventos é transitiva; 2) cada evento contém outros eventos como partes de si; 3) cada evento é uma parte de outros eventos; 4) dados dois eventos finitos quaisquer, existirão eventos dos quais cada um conterà a ambos enquanto partes e; 5) todos os eventos são conectados por uma relação chamada junção, que significa que dois eventos fazem parte de um terceiro e nenhuma de suas partes está separada dos dois eventos dados, formando um evento constituído pela soma de ambos.

Para exemplificar as diferentes características dos eventos, é possível analisar a chegada de uma nova diretora numa organização, situação que normalmente recebe atenção dos estudos organizacionais por representar uma transição significativa sob o ponto de vista gerencial, com elevado grau de novidade e relação com diversos eventos. A diretora leva para seu novo local de trabalho experiências e conhecimentos do passado, assim como a organização a recebe ao longo do fluxo, com rotinas específicas e estabelecidas ao longo de sua história. Os eventos representativos para os dois atores (neste caso, a diretora e a organização) são

conectados na construção da nova realidade e tem potencial para ressignificar o passado e o futuro dos dois atores.

Todos os movimentos organizacionais percebidos como eventos neste contexto contêm partes de eventos anteriores e constituirão novos eventos no futuro, numa relação de transição e junção. Desta maneira, a troca de integrantes do alto escalão e o planejamento de novas estratégias são exemplos de eventos que fazem parte do *becoming* de uma realidade inédita, na qual o imediato é a realização das potencialidades do passado e o depósito das potencialidades do futuro (WHITEHEAD, 1968).

#### 2.1.1.2 Eventos como experiências espaço-temporalmente estendidas

A noção de evento como experiência espaço-temporalmente estendida proposta por Whitehead (1929) é orientadora da *strong view* de processos (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) uma vez que torna possível o surgimento e a percepção de unidades com início e fim em um movimento fluido e contínuo. O valor dos eventos nos processos está justamente no seu caráter criador, percebido ao conectarem-se com outros eventos e incorporarem o passado, o presente vivo e o futuro.

Por exemplo, se uma indústria desenvolve um produto inovador, essa inovação é um evento que se manifesta como coisa ou entidade. Ao mesmo tempo, outra indústria pode ter desenvolvido um produto inovador com uma tecnologia superior em comparação com o produto anterior. O primeiro setor será forçado a transformar suas competências e produzir outra inovação porque o concorrente o superou em termos competitivos. Este exemplo representa como cada evento (o primeiro produto inovador) se estende a outros eventos (novos produtos) e como os eventos podem ser inteiros (produtos inovadores) e partes (reformulação de competências para desenvolver inovações) (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020).

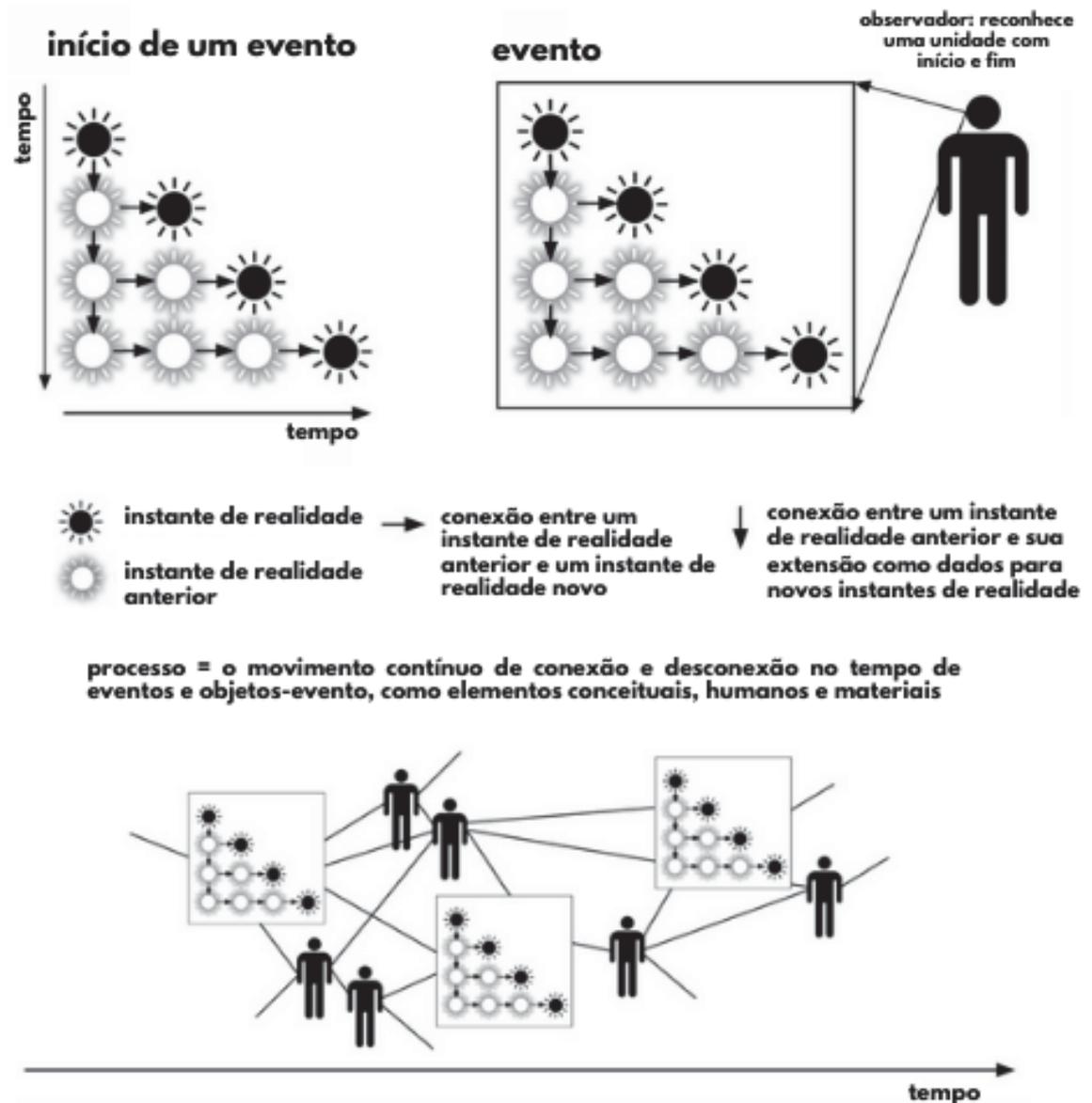
Portanto, em síntese, a dinâmica espaço-temporal dos eventos os caracteriza como um conjunto de forças em contínua criação e transformação, as quais geram um conjunto de condições que surge e estabelece um novo conjunto de relações, intensidades ou possibilidades. Os eventos são vividos, são o desenvolvimento da experiência física dos atores (CHAERKI, 2018). A realidade da *strong view* de Whitehead assume que cada experiência vivida é única e nem mesmo a repetição é

estática, pois cada novo instante de realidade é diferente e leva a mudanças no *becoming* do processo.

Na medida em que os instantes de realidade ou *actual occasions* ocorrem e perecem instantaneamente, não podem ser mudados, mas atuam no processo como forma de dados, ou 'restos' de ocasiões passadas (HERNES, 2014a). Por exemplo, ao longo da leitura de um livro, a conclusão de determinado capítulo ocorre de maneira singular e aquela experiência instantaneamente perece, não pode ser revisitada da mesma forma. No entanto, a leitura daquele capítulo ainda atua de maneira subjetiva sobre o leitor ao integrar um novo capítulo com o anterior.

Estes dados de ocasiões passadas formam um presente coerente e, quando articuladas como uma unidade com início e fim, são percebidas como um evento. A constituição dos processos a partir dos instantes de realidade e dos eventos é possível ser analisada graficamente na Figura 2, a qual ilustra como os eventos são reconhecidos pelos atores no processo, entendido como o movimento contínuo de conexão e desconexão no tempo.

FIGURA 2 – INSTANTES DE REALIDADE E EVENTOS A PARTIR DA CONCEPÇÃO DE PROCESSO DE WHITEHEAD



FONTE: Adaptado de Matitz, Chaerki e Chaerki (2020).

### 2.1.2 Organizing e teoria organizacional baseada em eventos

Eventos são constituídos por muitos movimentos, os quais vão formando unidade por meio de um senso de direção que conecta um evento a outro (CHAERKI, 2018). Para explicar como as organizações podem ser entendidas a partir dos eventos, alguns autores da virada processual propõem uma teoria organizacional baseada em eventos (*event-based organization theory*), na qual eventos estão embricados e são inseparáveis da estrutura de eventos da qual fazem parte (COBB JR., 2008; HERNES, 2008, 2014a; HUSSENOT; MISSONIER, 2016). A organização

não é vista como uma entidade social ou econômica, mas sim como o próprio processo de co-definição e configuração de eventos pelo qual as pessoas podem definir seus instantes de realidade e agir em antecipação a novos eventos (HERNES, 2020).

Os eventos constituem processos. Processos emaranhados podem evoluir e interagir para formar várias entidades, incluindo indivíduos, grupos, partidos políticos, marcas, serviços, instituições ou produtos. A dimensão temporal é importante porque o que percebemos dos processos em determinado momento é o resultado de como se desenvolveram ao longo do tempo. Em certo sentido, processos 'são' suas histórias, o que torna difícil obter acesso aos processos que moldam as organizações e instituições, a menos que compreendamos a natureza temporal de sua criação e desenvolvimento (HERNES, 2014a). No contexto organizacional, a criação e desenvolvimento de processos acontece a partir do *organizing*.

O *organizing* configura a tentativa dos atores de estabilizar o processo em alguma forma de configuração possível no momento presente (HERNES, 2014). E pode ser definido como o processo de reduzir as infinitas possibilidades de variação ao gerar alguns pontos 'fixos' de referência que os atores reconhecem como organização e a partir dos quais realizam suas atividades (JARZABKOWSKI; LE; SPEE, 2017). O *organizing* gera elementos de estabilização – tais como compromissos, planos, regras, rotinas - suficientes para os atores reconhecerem determinada estrutura como uma organização.

Em outras palavras, o *organizing* é a transição intencional de uma situação para outra e que oferece uma possibilidade de realização em um mundo complexo que possui outras infinitas possibilidades. Tarefas e atividades na organização são divididas – por meio do *organizing* - em sequências temporais ordenadoras do fluxo natural de ação humana. A partir desta visão, podemos considerar que as entidades – nesse caso, as organizações – são conquistas temporárias em um contínuo processo de *becoming* (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

Este processo pode ser representado no contexto da aplicação de uma metodologia de gestão, tal como por exemplo um treinamento de vendas. Inicialmente, o gestor prepara um cronograma de treinamentos, realiza as atividades e depois verifica se os conhecimentos foram aprendidos e aplicados. Neste processo, a duração dos eventos é definida pelos atores numa tentativa de conferir ordem às suas ações sobre o tempo.

É possível observar que existe uma sequência nas ações realizadas e o processo de *organizing* é baseado em eventos que orientam o gestor no processo de estruturação temporal. O fenômeno do tempo representado nas organizações pode ser observado a partir do conceito de estruturação temporal, definido como o ritmo e a velocidade que os atores usam para regular suas atividades (ORLIKOWSKI; YATES, 2002). A discussão que relaciona temporalidade processual, estrutura temporal e conexão de eventos no contexto do *organizing* será apresentada em seguida.

### 2.1.3 Temporalidade e conexão de eventos no contexto do *organizing*

Helin et al. (2014) definem cinco dimensões do processo a partir da filosofia processual, a saber: temporalidade; totalidade; abertura; força; e potencialidade. Embora as diferentes divisões sejam complementares na compreensão holística do fenômeno processual, para fins didáticos será explorado neste ponto do trabalho o conceito de temporalidade e sua relação com a natureza multidimensional do processo. Essa escolha se deve à orientação teórico-metodológica da visão baseada em eventos apresentada na seção anterior, que no campo empírico recomenda analisar a continuidade da estrutura de eventos ao longo do tempo. Para Hussenot, Hernes e Bouty (2020), a noção de continuidade traz significado e ordem para os atores, permitindo compreender adequadamente a configuração do passado, do presente e do futuro.

A literatura de processos desenvolve a discussão de temporalidade a partir das noções de tempo cronológico e tempo processual (CHIA, 2002; REINECKE; ANSARI, 2014, 2017; CHAERKI, 2018). Enquanto o tempo cronológico se apresenta de maneira linear e fragmenta passado, presente e futuro, a temporalidade processual considera que esses três elementos da temporalidade estão embricados num fluxo temporal indivisível e são intrínsecos a eventos e processos (CHIA, 2002; REINECKE; ANSARI, 2017).

A compreensão ontológica de uma realidade em movimento nos desafia a identificar os elementos de construção das ações organizacionais dos atores ao longo do tempo. O fenômeno do tempo representado nas organizações pode ser observado a partir do conceito de estruturação temporal, no qual as pessoas produzem e reproduzem estruturas temporais para guiar, orientar e coordenar suas atividades

contínuas (ORLIKOWSKI; YATES, 2002). Exemplos ilustrativos da estruturação temporal no cotidiano das organizações são as reuniões e as atividades de planejamento, os quais visam orientar eventos futuros com base em expectativas e diretrizes que o tempo cronológico oferece.

Para compreender as estruturas temporais sob uma perspectiva processual forte, também recorreremos à definição de Hernes e Schultz (2020), que as entendem como ações e eventos recorrentes produzidos e reproduzidos reflexivamente por atores. Esta é uma interpretação dupla, dado que assumem que as estruturas são descritivas do ritmo, velocidade e tempo de eventos e atividades (tempo cronológico), ao mesmo tempo em que representam suas orientações temporais, inclusive a amplitude destes eventos e atividades no passado e no futuro (tempo processual). Esta tensão representa a dualidade do tempo, na qual o primeiro é constituído socialmente e institucionalizado através das práticas humanas, enquanto o outro corresponde à experiência intersubjetiva dos atores a partir de suas relações com eventos conectados em múltiplos presentes, múltiplos passados e múltiplos futuros (REINECKE; ANSARI, 2017).

Exemplificamos apresentando um caso muito analisado na Administração, especialmente em áreas como Processo Decisório Estratégico e Estudos Organizacionais: a crise dos mísseis de Cuba. O embate entre a União Soviética e os Estados Unidos teve a duração de 13 intensos dias, entre 16 e 28 de outubro de 1962. A ordenação do tempo cronológico foi de profunda valia para o evento em questão, como o impacto da velocidade das tomadas de decisão, o relação sequencial de ação-reação e até a diferença de fuso horário. Por outro lado, o tempo processual presente no evento se estende para muito além das quase duas semanas de conflito. Enquanto os diferentes atores interagem na crise, impactavam como protagonistas não somente as possibilidades no presente como as experiências do passado entre as nações e, principalmente, quais seriam os possíveis futuros de acordo com cada decisão. Mesmo após o entendimento entre os diferentes estadistas, o evento 'Crise dos mísseis' teve prolongamentos temporais para toda a humanidade e seu passado, presente e futuro pode ser constantemente interpretado e reinterpretado por novos atores.

Sob o ponto de vista da temporalidade processual, a dinâmica imanente entre passado, presente e futuro está relacionada ao mesmo tempo à continuidade do processo e à perecibilidade das entidades. Por permitir que as entidades existam

(*being*), se desenvolvam e depois pereçam para tornarem-se (*becoming*) outra coisa, a temporalidade indica uma agência criativa ligada ao presente e relacionada à indeterminação do futuro e à constante atualização do passado dos processos (HELIN et al., 2014).

Os eventos tendem a ser vistos como meros acontecimentos ao longo de uma linha do tempo que se estende do passado ao futuro. Para Hernes (2017), essa visão da organização e do tempo não é apenas generalizada; é dominante em estudos organizacionais. Por outro lado, o tempo na perspectiva processual é indexado a eventos, atividades e experiências (ABBOTT, 2001). Hernes (2014a) relaciona eventos com a temporalidade fluida a partir do conceito de presente vivo, definido como o fluxo da interação social em que as mentes trabalham para fundir passado, presente e futuro dentro do horizonte temporal do encontro. Uma vez que os atores precisam organizar o mundo ao seu redor ao longo do fluxo, em movimento, eles devem manter-se envolvidos com tudo que compõe o fluxo.

Neste sentido, um evento se torna (*become*) no presente vivo a partir de experiências temporais marcadas pelo fechamento, tornando-se assim uma entidade espaço-temporal que ganha significado e pode ser percebida pelos agentes. Hernes (2020) cita que a duração do vir a ser (*becoming*) dos eventos é definida pelo tempo que levam para serem encerrados e efetivamente tornarem-se eventos. Uma reunião, por exemplo, é um presente vivo, ou uma série de presentes vivos, enquanto está ocorrendo. Após seu fechamento, ela se torna um evento que pode ser lembrado, mencionado e relacionado a outros eventos (HERNES, 2014a).

Esta habilidade de relacionar-se e apreender outros eventos é chamada de agência temporal (EMIRBAYER; MISCHE, 1998; HERNES, 2014a), na qual o presente vivo atua sobre os eventos iniciando mudanças ou reproduzindo o significado de eventos anteriores e definindo o conteúdo de eventos futuros. Isso significa que o que acontece em determinado momento e lugar importa para o que acontece em outro momento e lugar, independentemente se o tempo e o espaço precede, sucede ou ocorre simultaneamente com o momento e o lugar em questão (HERNES, 2014a).

Desta maneira, entende-se que os eventos não são redutíveis aos atores envolvidos, nem ao momento ou espaço em que ocorrem. Por exemplo, uma reunião de gerenciamento pode resultar na decisão de convocar outra reunião. A decisão é produto de um esforço coletivo, mas não se reduz aos esforços individuais na reunião. A ideia é que o evento vai além do que acontece no evento (HERNES, 2017).

Hernes (2014a, 2020) também aponta que os eventos se estendem no tempo e formam determinada trajetória a partir de suas interconexões. Por conectar as três dimensões temporais, o tempo processual atua na interconexão entre os eventos e, por sua vez, na constituição das organizações, pois compreende a direcionalidade do processo a partir das relações construídas entre os eventos, rejeitando a ideia de fatos sequenciais em uma linha do tempo linear cronológica. Conforme apontado por Hernes (2020), os eventos definem o significado de estar no tempo, uma vez que fornecem aos atores o sentido sobre onde estão, de onde emergem e para onde se dirigem, conforme articulados no presente.

Esta articulação entre eventos acontece no *organizing*, processo que atua como um esforço para criar ordem significativa e previsível em um mundo desgovernado (HERNES, 2014). Chia (1999) aponta que o *organizing* provoca essa tensão criativa entre as forças naturais de mudança e as forças culturais da organização. Esta visão implica caracterizar a organização como dinâmica e em constante redefinição. Além disso, o tempo atua não como uma categoria autônoma que independe de eventos, processos ou fenômenos, mas sim como elemento não linear, determinado qualitativamente e endógeno a eventos e processos (CHIA, 2002).

O *organizing* indica, ainda, que a direcionalidade dos processos é fundamentada no tempo, pois tem origem em um conjunto de ideias e princípios ou em uma imagem de um estado específico de organização para demarcar projeções para o futuro em um movimento para a frente (HERNES, 2008). Nesta visão, o tempo está intrinsecamente ligado aos eventos (HERNES, 2020; HUSSENOT; HERNES; BOUTY, 2020), pois os eventos definem o significado de ser no tempo na medida em que os atores se movem. São os eventos que criam o significado do novo, do velho, do próximo, do distante, e permitem a formação de demarcações ou fronteiras dinâmicas, conforme será apresentado na próxima seção.

## 2.2 CONSTITUIÇÃO DAS FRONTEIRAS DINÂMICAS DAS ORGANIZAÇÕES

Nesta seção, é iniciada a discussão sobre fronteiras organizacionais, que parte de uma revisão de literatura sobre fronteiras de acordo com a teoria organizacional de natureza substancialista e é seguida pela apresentação do conceito a partir da visão forte de processos. Nesta etapa, a organização – enquanto fenômeno empírico – é

concebida como uma estrutura de significados, permitindo assim a emergência de fronteiras dinâmicas.

### 2.2.1 Evolução da discussão sobre o conceito de fronteiras organizacionais

O campo dos Estudos Organizacionais é caracterizado pela pluralidade teórica, metodológica e de realidades empíricas investigadas. Sua consequente abertura para novas perspectivas convida os pesquisadores a revisitarem alguns conceitos que muitas vezes são dados como evidentes na teoria organizacional, o que representa um passo adiante no enfrentamento da tarefa e do esforço de teorizar (DAVEL; BISPO; ANTONELLO, 2020).

Um conceito que representa esta característica é o de fronteiras; ainda que não haja consenso na literatura, as diferentes definições de fronteira organizacional sob a ótica das teorias de base substancialista possuem em comum o fato de caracterizarem as fronteiras como entidades estáticas com delimitações fixas. Para Hernes (2004), uma razão pela qual a teoria das organizações às vezes deixa de fornecer explicações convincentes para os fenômenos contemporâneos é que funciona a partir da ideia da organização como entidade circunscrita por uma fronteira estável e não ambígua que tende a um estado de equilíbrio.

O estudo de fronteiras já inicia desafiador para a maioria dos pesquisadores pois, como aponta Hernes (2004), envolve estudar elementos de natureza intangível. Embora existam elementos tangíveis que representam fronteiras organizacionais para os observadores, como portões de uma fábrica ou um organograma empresarial, a maior parte dos elementos que constituem as fronteiras são invisíveis ou difíceis de serem percebidas.

Nas perspectivas de base substancialista, a discussão de fronteiras passa pelas diferentes formas de compreender a relação entre organização e ambiente. Esta relação foi objeto de estudo da Análise Organizacional ao longo do desenvolvimento do campo, contribuindo para o surgimento de escolas como a contingencial, o institucionalismo, a ecologia organizacional e a visão baseada em recursos (HERNES, 2004). Um ponto em comum entre todas as abordagens citadas é a definição de elementos internos e externos à organização, o que demanda necessariamente uma demarcação entre o que está sob o controle da organização e o que não está. Esta visão substancialista orienta ações organizacionais, permitindo tentativas de

coordenação da relação de elementos entre os dois ambientes e maximização de recursos a partir de diferentes práticas.

Leifer e Delbecq definem fronteira organizacional como “a linha de demarcação ou região entre um sistema e outro, que protege os membros do sistema de influências extra-sistêmicas e que regula o fluxo de informação, material e pessoas para dentro ou para fora do sistema” (LEIFER; DELBECQ, 1978, p. 41, tradução nossa). Santos e Eisenhardt, por sua vez, definem fronteira – ou limite – “simplesmente como a demarcação entre a organização e seu ambiente” (SANTOS; EISENHARDT, 2005, p. 491, tradução nossa).

Compreender fronteiras como delimitações fixas não significa que não possam ser distintas entre si ou até mesmo que sofram mudanças, como representa o uso de conceitos como o da permeabilidade. A permeabilidade de uma fronteira é definida por Leifer e Delbecq (1978) como o grau em que a unidade organizacional focal está aberta à influência do seu ambiente. Algumas fronteiras organizacionais são facilmente penetradas, por serem bastante abertas a influências externas. Têm frequentes transações com o meio ambiente e, portanto, alta permeabilidade, enquanto outras têm menor frequência de transações e são menos abertas a influências externas, caracterizando-se por baixa permeabilidade.

O conceito de expansores de fronteiras (*boundary spanners*) também permite compreender como a relação entre a organização e o ambiente encontra interfaces. Expansores de fronteiras são membros da organização que operam na periferia de uma organização e atuam como agentes de intercâmbio entre a organização e seu ambiente externo. (ZHANG; WU; HENKE, 2015). Leifer e Delbecq (1978) apontam que os limitadores funcionam como agentes de troca entre a organização e seu ambiente, uma vez que as informações do ambiente devem passar pelos limites da organização antes de chegarem aos tomadores de decisão organizacionais.

Pesquisadores como Abbott vão para um caminho inverso daquele que se apresenta tradicionalmente, argumentando que “as entidades sociais costumam ser secundárias em relação às fronteiras sociais” (ABBOTT, 1995, p. 880, tradução nossa). Esta visão indica que a compreensão das ‘coisas’ passa inicialmente pela compreensão das fronteiras, negando entidades sociais preexistentes.

A partir de uma visão processual, Hernes (2004) argumenta de maneira similar ao apontar que uma organização emerge por meio dos processos de traçar distinções e persiste por meio da reprodução de fronteiras, afirmando que os limites não são

subprodutos das organizações. Para o autor, a pesquisa sobre dinâmica e complexidade das organizações contemporâneas precisa não apenas levar em conta a natureza multifacetada das fronteiras, mas também realmente tomar a dinâmica das fronteiras como ponto de partida. Assim, de acordo com Hernes, os trabalhos devem ser desenvolvidos a partir de três ideias:

- As fronteiras são compostas, ou seja, as organizações operam dentro de vários conjuntos de fronteiras coexistentes. Esses conjuntos de limites compostos variam de organização para organização, tanto em força quanto em substância;
- Os limites são centrais, não periféricos para as organizações. Os processos de mudança nas organizações tratam de criar, mover ou consolidar limites. Portanto, as propriedades de limite refletem a substância da organização, ou seja, emergem e se desenvolvem de acordo com os mecanismos de coordenação predominantes na organização;
- As fronteiras estão constantemente sujeitas a construção e reconstrução. Os limites não são dados estáticos, mas estão em constante mudança. Isso não impede que alguns limites sejam relativamente estáveis, enquanto outros mudam mais rapidamente.

Nesse sentido, fronteiras organizacionais são entendidas como os limites físicos (ou estruturais), sociais e cognitivos (HERNES, 2004; MAAS; FENEMA; SOETERS, 2016) feitos entre e dentro das empresas para definir suas identidades (DRORI; WRZESNIEWSKI; ELLIS, 2013). As dimensões apresentadas possuem três características: ordenação (limites que regulam as interações e ações na organização), distinção (entre “nós” e “outros”) e limiares de características simbólicas e sociais que determinam se a organização está mais aberta ou fechada para transformações (HERNES, 2004).

### 2.2.2 Organizações como estruturas de significado

Para compreender como emergem e se desenvolvem as fronteiras, deve-se analisar como emerge a própria organização. Na perspectiva processual *strong view*,

as organizações precisam ser vistas a partir da totalidade espaço-temporal de eventos que emergem, ganham significado e se abrem para novos eventos. Neste sentido, entende-se que a vida organizacional é sobre a fusão de eventos em elementos que, quando articulados uns com os outros, podem ser compreendidos como organizações.

Esta noção fundamenta o conceito de estruturas de significado, definidas como formações heterogêneas de elementos conceituais, humanos e materiais que se tornam significativos para os atores à medida em que são articulados (HERNES, 2014a). Por exemplo, interações entre pessoas em um escritório constituem uma reunião. Ou o transporte de bens destinado a pessoas com determinada demanda constitui uma entrega de mercadoria. Entende-se, portanto, que a organização se torna real a partir das formações heterogêneas destes elementos, que se articulam entre si e transcendem o presente.

Em suma, para Hernes (2014a) não há a substância estável 'organização' e sim uma 'estrutura de significado organizacional', que nasce da conexão e dos elementos conceituais, humanos e materiais por atores em totalidades significativas que constituem de fato a organização conforme esses atores a percebem e agem sobre ela. Entende-se que as organizações, portanto, existem apenas como eventos acumulados do passado e apenas como produtos do pensamento e da fala humana: ou seja, as organizações são estruturas performativas criadas e sustentadas por meio de atos de articulação retrospectiva. São coleções de entidades criadas e mantidas como entidades – ou seja, como algo que pode ser percebido e atuado - por meio de reflexão e conversa (SCHATZKI, 2019).

A apresentação e a articulação dos elementos das estruturas de significado organizacional na realidade dos atores ocorrem de formas variadas. Hernes (2014a) exemplifica quando faz referência ao leite em uma fábrica de laticínios, que é um objeto material em sua forma bruta no sentido de que é extraído, transportado e comercializado. No entanto, o leite pode assumir posições conceituais ao ser traduzido em estratégias, objetivos, estatísticas, entre outras possibilidades pelos atores que o transforma em eventos. Dependendo do ator que o enxerga, o leite pode simbolizar vida, morte, riqueza, pobreza, saúde, doença etc. Tanto como objeto quanto como símbolo, um elemento é de fato um acúmulo de eventos que experimenta encontros com outras entidades e eventos.

Elementos de estruturas de significado são percebidos e sentidos no presente, enquanto são vistos como transcendendo o presente à medida que se articulam uns com os outros. Esses elementos são os 'substantivos em formação' de organizações que estão progressivamente sendo moldadas por atos de articulação. No caso da fábrica de laticínios, ela não é percebida como uma organização somente por ser constituída por elementos como leite, colaboradores, estratégias ou vendas, mas principalmente pela relação existente entre eles.

Em vez de limites organizacionais tradicionais, as estruturas de significado que compõem o mundo em que os atores operam, definidas por esses atores e pelo significado atribuído a suas ações. Ainda, o significado dessas ações não é definido antes do processo e sim através das maneiras pelas quais esses elementos são articulados. As estruturas de significado emergem ao serem conectadas e reconectadas por atores em totalidades significativas que são de fato a organização conforme esses atores a percebem e agem sobre ela (HERNES, 2014a).

Por isso, mobilizar, mudar e até mesmo manter as estruturas de significado organizacionais requer um trabalho realizado tanto por atores humanos quanto por atores materiais e conceituais (HERNES, 2014a). Neste sentido, o autor argumenta que conectar faz os atores e não o contrário; as identidades dos atores emergem dos processos e não vice-versa. Mais uma vez, o papel das fronteiras organizacionais como reguladores de fluxo intercambial entre dois ambientes distintos é rejeitado, pois não se presume que os atores ajam de determinada maneira porque pertencem a determinada organização, mas porque fazem parte – ao mesmo tempo – de vários ambientes, incluindo seu ambiente organizacional local.

As articulações de uma estrutura de significado se relacionam com a temporalidade dinâmica ao evocarem o passado, abrindo caminho na historicidade da organização, ao mesmo tempo em que indicam futuros possíveis (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020). Assumindo o tempo como endógeno a eventos, o aspecto temporal do evento inclui o alcance em termos de evocação e projeção no futuro em termos de outros eventos. À medida que os eventos se misturam às suas estruturas de significado associadas, se tornam constitutivos do emaranhado espaço-temporal que é experimentado como 'a organização' (HERNES, 2014a).

O sistema, ou a organização, não evolui em direção a algum tipo de configuração predefinida ou 'ajuste' ambiental. Os limites ou fronteiras dinâmicas são traçados repetidamente, com base em parte em experiências passadas e em parte em

transformações no ambiente (HERNES, 2004). Esta contínua construção e reconstrução de fronteiras vai ao encontro da visão baseada em eventos e a perspectiva *strong view* de processos, assumindo que as fronteiras estão em contínuo estado de *becoming*. Em oposição ao pensamento tradicional que tende a estabilizar as interpretações do mundo, propõe-se uma reconstrução contínua também da percepção da realidade por parte dos atores envolvidos na vida organizacional, uma vez que as coisas são resultantes de interpretação.

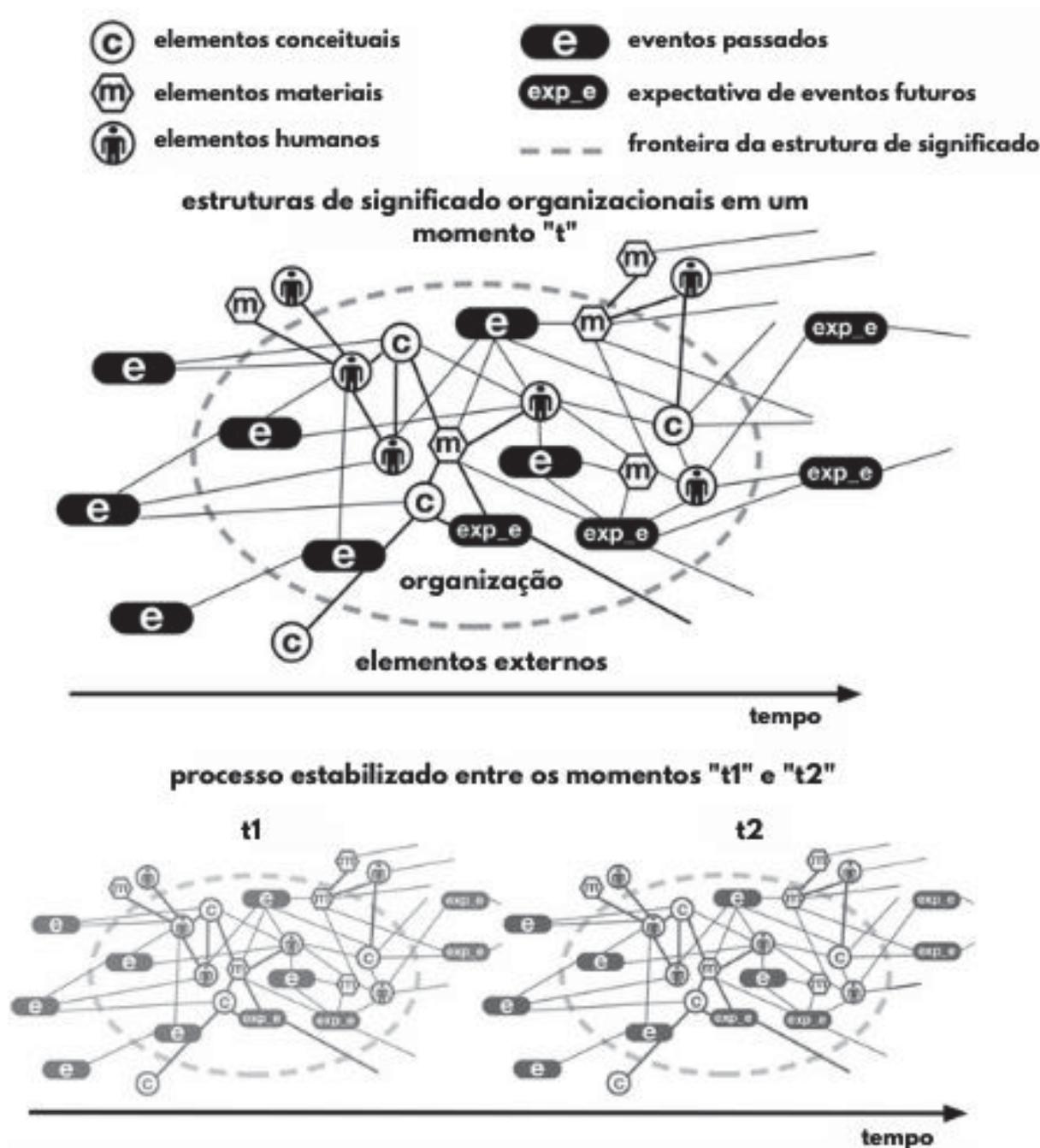
Hernes (2014a) analisa este contexto ao apontar que, na maior parte, o mundo é interpretado e entendido hoje da mesma forma como foi interpretado e entendido ontem. Os tomadores de decisão procuram informações, mas veem o que esperam ver e negligenciam coisas inesperadas. Suas memórias são menos lembranças da história e mais construções baseadas no que eles pensaram que poderia acontecer e reconstruções baseadas no que eles agora pensam que deve ter acontecido, dadas suas crenças presentes.

As estruturas de significado permitem que os atores percebam onde estão, de onde emergiram e para onde vão na medida em que são articulados no presente. Hernes (2020) traz o conceito de direcionalidade aqui, apontando que o acontecimento de um evento no passado ou na expectativa de futuro é igualmente importante, assim como se ele ocorreu no passado distante ou recente, pois apresenta a direcionalidade do movimento dos atores através do tempo. Embora seja relevante se um evento precedeu outros no tempo, a sequência tem papel secundário no processo pois o principal é compreender se e como esse evento adicionou significado aos demais eventos.

O autor exemplifica citando que é menos importante se eventos estão separados por três anos do que se um evento aconteceu antes e foi significativo para o outro, pois assim é possível identificar que o primeiro formou um passado para o segundo e o segundo foi um possível futuro do primeiro. Desta maneira, a incorporação de um evento em outro depende de como o novo evento é relevante para o seu *becoming*. O *becoming* da trajetória de um evento através do tempo será decidido por meio dos encontros que faz com outros eventos (HERNES, 2020).

A Figura 3 permite visualizar a ideia de organizações como estruturas de significado de acordo com a interpretação de Hernes (2014). O autor parte do conceito de processo pensado por Whitehead, o que possibilita ilustrar também como uma organização é, ao mesmo tempo, uma entidade estável e um processo dinâmico.

FIGURA 3 – ORGANIZAÇÕES COMO ESTRUTURAS DE SIGNIFICADO



FONTE: Adaptado de Matitz, Chaerki, Chaerki (2020).

### 2.2.3 Organizing, estruturas de significado e fronteiras dinâmicas

As organizações existem na medida em que sua atualidade e sua potencialidade de vir a ser são mantidas vivas (HERNES, 2014a). As estruturas de significado que as organizações ganhem significado em virtude da variedade de articulações entre os elementos que são possíveis dentro delas. Assim, a articulação de elementos que

acontecem no *organizing* dá o sentido para a organização através da direcionalidade do ato.

Na medida que os atores se direcionam para uma possibilidade na estrutura de significado, se afastam de outra. Tomemos como exemplo o caso do Bairro Liberdade, na cidade de São Paulo. Conhecido nacionalmente e internacionalmente como maior reduto nipônico fora do Japão, a região teve a herança afro-brasileira fundante do local apagada através de mecanismos materiais e simbólicos criado pelas entidades públicas que organizam o estado e a cidade de São Paulo (SILVA, 2021). A Praça da Liberdade teve seu nome alterado para ‘Japão-Liberdade’, mesmo maneira que foi renomeada a estação de metrô referente. As vozes dominantes ignoram que o nome inicial da Praça era ‘Largo da Forca’, palco de execução de milhares de negros que ousavam desafiar seus senhores em busca da dita liberdade. O bairro se desenvolveu em um cemitério à céu aberto no qual eram enterrados pobres, indigentes e escravizados. Após a Abolição, também foi nessa região que pessoas de pele preta e parda ignoradas pelo Estado se concentraram em busca de trabalho.

Ao entender a Prefeitura e o Governo do Estado de São Paulo como organizações, identificamos que as políticas de Estado buscaram dar um significado oriental para os locais (espaço) e a memória (tempo) de um bairro que nasceu a partir de articulações envolvendo o povo negro e sua resistência. Como sua atualidade e sua potencialidade de vir a ser não foram mantidas vivas, não somente é velada a história afro-brasileira na região como optou-se por desenvolver economicamente um grupo étnico que só chegou ao Brasil em 1908, vinte anos após a Abolição.

Enquanto ocorre, uma articulação sugere que outras articulações são possíveis, e sua presença sugere a ausência de outras articulações possíveis. À medida que apontamos para uma possibilidade na estrutura de significado, faz sentido porque, da mesma forma, nos afastamos de outra possibilidade. Em outras palavras, fazer algo presente e real faz sentido na medida em que outra opção é abandonada (HERNES, 2014a).

Diariamente, em todas as organizações, o *organizing* estabiliza elementos da realidade e criam maneiras únicas de existir enquanto estruturas de significado. As fronteiras dinâmicas fluem em direção ao movimento que os atores fazem e componentes identitários podem ser percebidos empiricamente através das mais diversas formas, como produtos, práticas, valores, visão organizacional, rotinas, relacionamentos, entre outros. Em seguida, analisaremos como a literatura nos

permite compreender a interação do vir a ser da identidade negra na constituição de fronteiras dinâmicas organizacionais.

## 2.3 O VIR A SER DA IDENTIDADE NEGRA NA CONSTITUIÇÃO DAS FRONTEIRAS DINÂMICAS ORGANIZACIONAIS

A natureza relacional da abordagem processual convida a analisar de maneira profunda as interconexões entre as identidades dos atores que participam do processo de *organizing* e suas interações com as fronteiras dinâmicas das organizações. Nesta seção, explora-se o conceito de identidade negra, seguida da exposição do racismo e sua presença contínua nas relações de trabalho da população negra, finalizando com a discussão sobre afroempreendedorismo e fronteiras dinâmicas.

### 2.3.1 Vir a ser da identidade negra

A busca pela compreensão e formação identitária sempre esteve presente nas discussões sociais. Como apontado pelo antropólogo brasileiro-congolês Kabengele Munanga (1996), todo e qualquer grupo humano selecionou alguns aspectos relevantes de sua cultura para definir-se em contraposição ao alheio. Para o autor, definição de si e a definição dos outros tem funções conhecidas: “a defesa da unidade do grupo, a proteção do território contra inimigos externos, as manipulações ideológicas por interesses econômicos, políticos, psicológicos, etc” (MUNANGA, p. 17, 1996).

O conceito de identidade pode ser definido como o processo de construção de significado com base em um conjunto de atributos culturais inter-relacionados à outras fontes de significado (CASTELLS, 2018). A identidade é a fonte de significado e experiência de um povo, sendo significado entendido como a “identificação simbólica, por parte de um ator social, da finalidade da ação social praticada por tal ator” (CASTELLS, p. 55, 2018).

No que tange à identidade negra, os atributos culturais e históricos que atuam como fonte de significado não são óbvios: como falamos de um povo em diáspora, a identidade deve se conectar aos elementos que resistiram ao tempo e ao espaço

desde a saída de África, além dos elementos construídos nos novos territórios (MUNANGA, 2019a).

O homem branco sempre esteve em um lugar de hegemonia social e econômica no país; seus interesses, gostos e padrões de conduta são institucionalizados. Portanto, seu passado não é uma marca a ser carregada; conforme apresentado por Almeida (2019), ser branco é atribuir identidade racial aos outros e não ter uma, é simplesmente não ter que pensar sobre o tom da sua pele enquanto não-brancos precisam conviver com a necessidade de (sobre)viver em uma sociedade pensada para um grupo específico. A negritude contemporânea é uma reação racial negra a uma agressão racial branca, o que torna impossível entender a identidade negra sem aproximá-la do racismo do qual é consequência e resultado (MUNANGA, 2019b). Portanto, para adequadamente compreender de onde emerge a negritude, é necessário apontar os lugares de emergência e os contextos de desenvolvimento.

A memória de um povo é construída a partir de dois tipos de memória: uma vivida e uma herdada pela socialização. Assim, os acontecimentos, os personagens e os lugares são apropriados de um passado distante, vivido pelo seu povo e contado por vozes de dentro e de fora da comunidade, e o passado próximo, vivido pelos atores do presente (MUNANGA, 2019b). No que tange ao passado dos afro-brasileiros, sabe-se que a memória se inicia muito antes da escravização dos africanos no século XV (NASCIMENTO, 2020). Neste contexto, o passado distante de múltiplos povos de pele escura que se fortaleceram e estabeleceram avanços em diversas áreas do conhecimento ao longo de décadas no continente africano é tensionado com o passado recente caracterizado pela negação de sua humanidade através do processo de escravização e pela inferiorização do seu potencial produtivo nas diferentes dimensões sociais após a abolição.

Ao ser citado por Abdias do Nascimento (p. 110, 2020), Sebastião Rodrigues Alves diz que “a primeira medida do escravagista, direta ou indiretamente, era produzir o esquecimento do negro, especialmente de seus lares, de sua terra, de seus deuses, de sua cultura, para transformá-lo em vil objeto de exploração”. Esse movimento caracteriza o que Fernando Báez (2010) chama de memoricídio, que consiste na eliminação de todo o patrimônio, seja ele tangível ou intangível, que simboliza resistência a partir do passado. Na sequência, Báez aponta que o memoricídio é caracterizado pela incorporação forçada da cultura dominante, para efetivar o apagamento do cultura anterior.

Na experiência brasileira, a preocupação com a memória dos africanos e seus descendentes se tornou ainda mais urgente para as elites após o fim do sistema escravista. Para os grupos dominantes, a pluralidade racial resultante do processo colonial representava uma ameaça e um grande obstáculo no caminho da construção de uma nação que se pensava branca e de uma identidade étnica nacional (MUNANGA, 2019a). A mestiçagem, fato biológico fruto da relação entre os diferentes grupos étnicos que se desenvolveram no país, foi utilizada como ferramenta político-ideológica para pensar uma falácia que conseguiu se estabelecer a partir de mecanismos sociais, simbólicos, psicológicos e segue sendo proclamada até os dias de desenvolvimento dessa pesquisa: a democracia racial.

Essa nova configuração racista tenta ligar questões completamente independentes como a miscigenação (fato biológico) com a democratização (fato sociopolítico) (MOURA, 2020) e atua como um caminho para o objetivo final: o branqueamento do povo brasileiro. Ao fingir ignorar a presença de pessoas não-brancas historicamente alocadas nos segmentos populacionais mais oprimidos da nação, a elite de poder que se autoidentifica como branca escolheu o seu tipo como o ideal para representar o positivo étnico da nossa sociedade, enquanto criava uma dicotomia que tinha o negro no lado oposto (MOURA, 2020). O gradiente étnico brasileiro se desenvolve, portanto, integrando ou repelindo socialmente os indivíduos à medida em que se aproximam ou se distanciam dos tons de pele entendidos como superior ou inferior.

Neste sentido, ao contrário do discurso que se tenta apresentar, a nossa realidade étnico-racial não ganhou tons de igualdade através da miscigenação e sim diferenciou, hierarquizou e inferiorizou socialmente brasileiros não-brancos (MOURA, 2020). A busca pelo branqueamento prejudicou historicamente o desenvolvimento de uma negritude que mobilizasse amplamente negros e mestiços, já que o desejável para os indivíduos que podem se agarrar a qualquer característica próxima do padrão europeu é se distanciar das seus traços físicos e culturais negróides (MUNANGA, 2019a, 2019b).

Em contrapartida, os movimentos negros que se fortalecem no Brasil contemporâneo tentam resgatar o destaque da identidade negra em termos físicos e culturais e construir uma sociedade plurirracial e pluricultural. A negritude que hoje se desenvolve, portanto, compreende que raça enquanto realidade biológica não se sustenta mais, entendendo que a identidade negra não nasce simplesmente da

diferença de pigmentação entre os sujeitos, mas principalmente da história comum que liga de uma maneira ou de outra os grupos humanos que as pessoas brancas reuniram sobre o nome de “negros” (MUNANGA, 2019b). A negritude é vista como a convocação permanente dos herdeiros da condição de inferiorização e negação de humanidade para o engajamento na (re)construção dos valores e práticas de seu povo na diáspora africana.

Desta forma, pode-se afirmar que a identidade negra é sempre um processo, nunca um produto acabado (MUNANGA, 2019a). A partir de suas relações no tempo e no espaço, define-se o conceito como um processo formado por relações sociais, históricas e culturais repleto de densidade, de conflitos e diálogos (GOMES, 2002). A identidade negra é um processo contínuo e fundamenta-se no olhar de sujeitos que pertencem a um mesmo grupo étnico-racial sobre si mesmos a partir de suas experiências e relações com os outros.

O afro-brasileiro não nasce negro a priori, torna-se negro (SOUZA, N. S., 2021) e esse processo acontece a partir de relações entre o indivíduo e a sociedade que se materializam na concretude de sujeitos dotados de identidade, corporeidade e memória (GOMES, 2002).

### 2.3.2 O racismo e sua presença contínua nas relações de trabalho da população negra

A branquitude, aqui entendida como uma guardiã de privilégios simbólicos e materiais que visa a preservação de hierarquias raciais, encontra um território próspero nas organizações, fundamentalmente conservadoras (BENTO, 2002). A branquitude atua como elemento oculto que impacta diretamente na ação dos gestores – em sua maioria, brancos – nos processos de avaliação de equipe, seleção, contratação, demissão, atribuição de tarefas, elaboração de projetos, entre outras atividades organizacionais.

As organizações, símbolos do capitalismo, utilizam da branquitude para marginalizar os trabalhadores negros desde a gênese do trabalho livre no Brasil. O processo migratório de trabalhadores europeus para assumir o lugar que teoricamente seria da população nacional, majoritariamente negra e mestiça, foi um marco histórico da fundação racista das organizações brasileiras.

Conforme citado por Moura (2020), assim como a substituição do escravismo indígena foi justificada pela ativez do índio ante a docilidade do negro, a substituição do ex-escravizado foi justificada pela sua suposta incapacidade laboral frente ao nível superior do branco europeu. Esta política de imigração foi subsidiada pela Estado e é entendida como a “política pública que mais êxito obteve ao longo dos nossos [então] 505 anos de história. Esta atingiu de forma completa o que se projetou desde o início: dar uma maioria branca ao país” (SANTOS, 2006, p. 43).

No que diz respeito às barreiras para a inclusão produtiva dos trabalhadores negros no capitalismo brasileiro, Pochmann (2006) elenca três principais: a herança escravista, que vinculou o negro à ideia de desvalorização humana; o fechamento do mercado de trabalho livre à população negra, que subjugou negros e negras no exercício das funções menos valorizadas social e economicamente; e o monopólio educacional à elite branca.

Os mecanismos de barragem criados pelo racismo impuseram o negro na periferia do sistema de trabalho livre, negando a ex-escravizados e seus descendentes o acesso a ocupações com maior valor social e com remuneração alta (MOURA, 1983, 1992). Com este cenário eclodiram manifestações organizadas como a Frente Negra Brasileira, o Teatro Experimental do Negro, o Comitê Democrático Afro-Brasileiro, Associação Cultural do Negro e o Movimento Negro Unificado, como tentativas de enfrentar a exploração econômica, social e cultural do negro (MOURA, 1992).

### 2.3.3 Afroempreendedorismo e fronteiras dinâmicas

Considerando os fatores apresentados acima, não é difícil compreender os fatores que motivariam a criação de um negócio próprio. Para pretos e pardos no Brasil, a busca pelo empreendedorismo é mais motivada por necessidade, por condicionantes sociais como a imposição do desemprego e do subemprego, do que a partir da identificação de uma oportunidade no mercado – característica predominante entre os empreendedores brancos e que aumenta a taxa de sucesso dos negócios (BARRETTO, 2013; OLIVEIRA, 2019).

Shane e Venkataraman (2000) apontam que os estudiosos da organização estão fundamentalmente preocupados com três conjuntos de questões de pesquisa sobre o empreendedorismo: (1) por que, quando e como as oportunidades para a criação de

bens e serviços surgem; (2) por que, quando e como algumas pessoas e não outras descobrem e exploram essas oportunidades; e (3) por que, quando e como diferentes modos de ação são usados para explorar oportunidades empresariais. Assim, a análise deste conjunto de questões indica que o contexto empreendedor é dinâmico por natureza, caracterizado por experiências e posições espaço-temporais que, quando entendidas sob a ótica processual, permitem que o pesquisador compreenda as trajetórias temporais que estão constantemente formando o movimento.

O empreendedorismo e sua relação com conceitos étnicos há tempos desperta o interesse da academia (BATES, 1989; DABIĆ et al., 2020; ILHAN-NAS; SAHIN; CILINGIR, 2011) e tem apresentado os desafios estruturais para a atividade empreendedora em grupos socialmente minoritários (JACKSON et al., 2018; KÖLLINGER; MINNITI, 2006). O lócus do empreendedorismo a partir do recorte da população negra é tendência de pesquisas internacionais (BOYD, 1991, 2012, 2017; LOFSTROM; BATES, 2013; PHIPPS; PRIETO, 2018; PRIETO et al., 2017; PRIETO; PHIPPS; MATHUR-HELM, 2018; WALKER, 1986) e nacionais (BARRETTO, 2013; NOGUEIRA; MICK, 2013; MONTEIRO, 2013, 2018; OLIVEIRA, 2019; SANTOS, 2019).

A configuração atual do afroempreendedorismo no Brasil pode ser entendida a partir de organizações fundamentadas no empreendedorismo negro e que buscam ampliar a atividade afroempreendedora no país, a saber: Feira Preta, Movimento Black Money, Zkaya, ÉdiTodos, Vale do Dendê, entre outras. O estudo “Empreendedorismo Negro no Brasil” (2019), realizado pela Feira Preta em parceria com JP Morgan e Plano CDE, apresentou as seguintes informações sobre o perfil do negro brasileiro que empreende: 19% se identificam racialmente como pretos, enquanto 81% se identificam como pardos; há equilíbrio entre homens e mulheres (48% e 52%, respectivamente); a maioria dos mora nas regiões Sudeste (40%) ou Nordeste (31%); têm menos 40 anos (69%); têm até o Ensino Médio completo (49%); e possui renda familiar de até R\$ 5.000,00 (37%).

Quanto à definição do termo, não há consenso. Parte da literatura apresenta uma subdivisão do conceito, ao aceitar um afroempreendedorismo *lato sensu* (em sentido amplo) e um afroempreendedorismo *stricto sensu* (em sentido estrito). Em sentido amplo, o conceito corresponde ao movimento empreendedor realizado por negras e negros. O afroempreendedor sob esta visão é o negro que decide empreender, seja em qual ramo for e para qual público for. A classificação neste sentido é feita por conta

por condição étnica do sujeito, sem considerar o objeto de sua atividade ou preocupação com questões emancipatórias de perspectiva racial. Esta atividade é significativa pelo simples fato de um corpo negro atrelado ao movimento empreendedor ser uma prática libertadora, essencial para o fortalecimento de uma cadeia produtiva desracializada.

Por outro lado, o afroempreendedorismo *stricto sensu* “diz respeito ao movimento realizado por negras e negros, comprometidos em estruturar uma cadeia produtiva que respeite a questão racial, privilegiando práticas antirracistas em todos os momentos da construção do ato de empreender” (SANTOS, 2019, p. 37). Assim como um negócio vegano só faz sentido se respeitar as práticas preservacionistas do meio ambiente em todas as etapas de produção, um negócio estritamente afroempreendedor deve se pautar em pelo respeito à questão racial em todas as etapas da cadeia produtiva.

A relação entre as duas dimensões pode ser analisada como um movimento cujo intuito é fluir do ato individual de empreender para uma prática que harmonize todos os pontos da cadeia produtiva em um único eixo. Esta nova prática deve fundamentar-se em três pilares, a saber: unidade racial, valorização da ancestralidade e desracialização da cadeia produtiva (SANTOS, 2019). Isto posto, uma prática afroempreendedora *stricto sensu* ultrapassa a agência intrínseca do corpo negro no contexto empreendedor e demanda ações organizacionais que encarem problemas sociais, políticos e estruturais que colaboram na manutenção da desigualdade racial no Brasil.

Para este trabalho, considerou-se o conceito de afroempreendedorismo como ‘ação criativa e inovadora de construção da autonomia econômica e financeira, de geração de renda, a partir do trabalho em empreendimento econômico, considerando a riqueza cultural e a formação profissional de pessoas negras’ (BRASIL, 2020), a fim de ampliar as discussões teórico e prática e orientar o percurso metodológico. Ressalta-se, contudo, que diferentes perspectivas foram apresentadas ao longo do itinerário da pesquisa e foram consideradas durante o processo de análise.

Ainda, entende-se que a ancestralidade e a conexão entre eventos espaço-temporalmente dinâmicos nas atividades dos afroempreendedores tem grande relevância na construção da própria organização e da identidade dos atores. De acordo com Maria Angélica dos Santos, “o ato de empreender permite o resgate da

voz de gerações silenciadas, estranguladas e que (em sua maioria) não puderam se dar ao luxo de empreender livremente” (SANTOS, 2019, p.41).

O termo *sankofa* se relaciona com as discussões sobre ancestralidade e diáspora africana, podendo ser traduzido como “Voltar e buscar o que ficou atrás” ou “Não é tabu voltar e recuperar o que você esqueceu ou perdeu” (TEMPLE, 2009; SANKOFA, 2022). Símbolo Adinkra, conjunto de ideogramas criados pelo povo Akan, sua tradução mais comum no Brasil é “retornar ao passado para ressignificar o presente e construir o futuro” (WILLIS, 1998; NASCIMENTO; GÁ, 2009). A partir da relação com o conceito de *sankofa*, é possível compreender que a ação individual e coletiva de afroempreendedores ganha sentido de movimento perpétuo em suas trajetórias temporais, uma vez que os impactos das experiências organizacionais de cada empreendedor tem potencialidade sobre eventos do passado e do futuro que modificam as fronteiras dinâmicas organizacionais.

O capítulo a seguir detalha a abordagem metodológica deste trabalho. Apresentam-se as orientações ontológicas e epistemológicas dessa dissertação, conceitua-se o problema de pesquisa e as categorias analíticas do estudo, bem como a função de cada passo e procedimento adotado no desenho metodológico.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o detalhamento dos procedimentos metodológicos deste estudo. Inicialmente, são apresentadas as orientações ontológicas e epistemológicas adotadas pelo pesquisador. Posteriormente, especificam-se o problema e as perguntas de pesquisa, seguidos pelas definições constitutivas e percursos empíricos das categorias de análise investigadas. A próxima seção do capítulo contém o desenho metodológico, no qual são apresentados o delineamento da pesquisa, os critérios de seleção do objeto de estudo, os critérios de seleção dos participantes da pesquisa e as técnicas de tratamento e análise dos dados. A seção final indica como foi acessado o campo empírico, apresentando os participantes da pesquisa e a descrição do itinerário das entrevistas.

#### 3.1 ORIENTAÇÕES ONTOLÓGICAS E EPISTEMOLÓGICAS

Para melhor compreensão das escolhas metodológicas, é recomendado que os pesquisadores explicitem as ideias filosóficas mais amplas que adotam. Essas visões ontológicas e epistemológicas (também chamadas de paradigmas ou cosmovisões) atuam como orientação filosófica geral sobre o mundo e a natureza da pesquisa que o pesquisador traz para o estudo (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

A ontologia se relaciona com a natureza da realidade e suas características (CRESWELL, 2013). Assume-se nesta pesquisa uma visão ontológica ‘forte’ de processos, na qual a realidade é vista como processo (WHITEHEAD, 1978) e a organização é entendida como entidade decorrente de um processo de *organizing* (VAN DE VEN; POOLE, 2005). Essa visão permite expandir teorias e práticas tradicionais de gestão, uma vez que assume o processo como elemento constitutivo da realidade com base em uma visão ontológica de constante vir a ser, entendendo a complexidade do processo em torno da mudança para além de uma ideia sequencial ou de fases, pois o que ‘é’ já “não é mais” no instante em que é percebido. O que existe, portanto, é o *becoming* dos elementos da realidade (HERNES, 2008).

A análise organizacional, portanto, é percebida a partir do que Chaerki (2018) denomina como ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade. Sob esta perspectiva, a organização é vista como resultante de um processo relacional estruturado em permanente construção, a partir de um emaranhado de eventos.

Esses eventos emergem e se desenvolvem por meio das ações de diversos atores, acessando um reservatório de possibilidades em uma temporalidade caracterizada pela relação contínua entre passado, presente e futuro.

A epistemologia se relaciona com a natureza do conhecimento e sua construção (MERRIAM, TISDELL, 2016). Este estudo fundamenta-se na epistemologia relacional, a qual compreende o conhecimento como fundamentado em conexões; assim, não é possível pensar em formas de compreender determinado fenômeno existindo independentemente da posição e dos valores dos pesquisadores, tal qual o contexto social em que o conhecimento é produzido (HASSARD; COX, 2019).

Hernes (2014a) explica que um fator de singularidade do pensamento processual é a associação com o vir a ser das entidades, admitindo que qualquer entidade posicionada no foco da análise está em estado contínuo de *becoming* na medida em que se conecta com os outros elementos da realidade. Elementos da realidade percebida produzem uns aos outros e a si próprios a partir de uma conexão relacional, como caminhos traçados em um universo de inúmeras outras possibilidades, não como fatos naturais (HERNES, 2008). O pensamento processual é compreendido como relacional, portanto, pois a compreensão do *becoming* das coisas depende da reprodução de suas relações. Nestas relações, a possibilidade de novas ações e eventos se conectarem a uma ação semelhante e manterem um padrão existente acontece ao mesmo tempo em que a conexão pode ocorrer com eventos distintos, produzindo assim o início de algo novo.

Nesse contexto, o trabalho de campo aqui proposto implica em examinar as relações entre elementos humanos, conceituais e materiais, conforme os conceitos propostos por Hernes. Essa perspectiva da teoria do conhecimento se diferencia da epistemologia positivista, que vê a organização como um fenômeno estável e objetivo, e também da epistemologia construtivista, que vê a organização como instável e socialmente construída; a organização sob a ótica relacionista é um fenômeno desestabilizado e descentralizado (HASSARD; COX, 2019).

### 3.2 PROBLEMA DE PESQUISA

**Como o vir a ser da identidade negra interage com a constituição de afroempreendimentos brasileiros?**

### 3.2.1 Perguntas de pesquisa

- a) Quais são e como são conectados os eventos permitem a identificação do *vir a ser* identitário dos afroempreendedores?
- b) Quais são os processos organizativos que se desenvolvem nos afronegócios e quais são as conexões apresentadas pelos atores com as suas experiências identitárias individuais e coletivas?
- c) Como a direcionalidade dos processos observados e as articulações entre passado, presente e futuro se apresentam no contexto da temporalidade e da potencialidade?
- d) O que são as fronteiras dinâmicas organizacionais e como elas se manifestam no *organizing*?

### 3.3 CATEGORIAS ANALÍTICAS DO ESTUDO – DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS E PERCURSOS EMPÍRICOS

Termos como identidade negra, fronteiras, temporalidade e eventos podem ser interpretados a partir de diferentes visões da natureza da realidade, conforme apresentado na introdução e na fundamentação teórica deste trabalho. A este respeito, Marconi e Lakatos (2017) destacam a importância de definir os termos que possam dar margem a múltiplas e distintas interpretações, apontando que o uso de termos consistentemente definidos contribui para a melhor compreensão da realidade observada. A definição constitutiva diz respeito à descrição do termo, enquanto o percurso empírico retrata a maneira como é possível observá-lo ou mensurá-lo (RICHARDSON, 2017).

Com o propósito de elucidar os principais termos abordados nesta pesquisa, apresentam-se a seguir as definições constitutivas e percursos empíricos das categorias investigadas.

**Categoria analítica:** *Vir a ser da identidade negra*

**Definição constitutiva:**

Define-se identidade negra como um processo formado por relações sociais, históricas e culturais repleto de densidade, de conflitos e diálogos (GOMES, 2002).

No caso de culturas em diáspora, como a negra; as fontes de construção identitária são as que resistiram ao tempo após a saída de África ou as que foram conquistadas em seus novos territórios (MUNANGA, 2019a).

Desta forma, a identidade negra é sempre um processo, nunca um produto acabado (MUNANGA, 2019a), que se fundamenta no olhar de sujeitos que pertencem a um mesmo grupo étnico-racial sobre si mesmos a partir de suas experiências e relações com os outros. O brasileiro torna-se negro (SOUZA, N. S., 2021) e esse processo acontece a partir de relações entre o indivíduo e a sociedade que se materializam na concretude de sujeitos dotados de identidade, corporeidade e memória (GOMES, 2002).

### **Percurso empírico:**

De acordo com Lima (2008), para compreender identidades étnico-raciais expressas e silenciadas, explicitamente enunciadas ou não, é necessário considerar os diferentes lugares historicamente constituídos para os diferentes sujeitos desse espaço, bem como as possibilidades que estes constroem nas práticas e sentidos que compõem os espaços do cotidiano.

A fim de investigar empiricamente os eventos que se entrelaçam na construção da identidade negra, entrevistas foram realizadas com atores envolvidos no caso. O foco das entrevistas foi identificar a relação dos elementos constituintes da identidade negra com as fronteiras dinâmicas dos afronegócios geridos pelos atores. Buscou-se observar eventos apresentados como relevantes nas trajetórias pessoais e profissionais dos entrevistados, com destaque para a temporalidade envolvida nas percepções e reinterpretações dos casos expostos.

### **Categoria analítica: Fronteiras dinâmicas**

#### **Definição constitutiva:**

Segundo a visão forte de processos, a rigor fronteiras organizacionais não existem. Entretanto, conforme apontado anteriormente, a estabilização dos processos é condição necessária para a ordenação do fenômeno organizacional e para a interpretação de realidade promovida pelos atores responsáveis pelo *organizing*. Esta é a posição de Hernes (2008), ao indicar que fronteiras são características de

entidades (ou estabilizações de processos) e não de processos (no sentido estrito). Assim, o autor assume como apropriado considerar que organizações – enquanto resultantes do *organizing* - promovem demarcações de si mesmas, equivalentes a expressões de identidade organizacional. Portanto, assume-se nesta pesquisa a existência de *fronteiras dinâmicas*, aqui entendidas inicialmente como limites organizacionais compreendidos a partir de uma de uma perspectiva processual forte, que integram as dimensões estruturais, sociais e cognitivas.

### **Percurso empírico:**

Conforme citado por Langley e Tsoukas (2017), explorar o processo filosoficamente é muito diferente de pesquisar e teorizar o processo empiricamente. Ou seja, para teorizar de forma explícita e sistemática, a partir do fenômeno empírico, é necessário estabilizar o processo. Para estabilizar um processo essencialmente dinâmico tal como a constituição de fronteiras organizacionais, foram realizadas entrevistas com atores envolvidos no fenômeno e pesquisa documental em livros.

O foco foi a busca pela percepção da experiência dos participantes a respeito da emergência de fronteiras dinâmicas em seus negócios e do movimento de afroempreendedorismo no Brasil, a partir do todo interconectado de eventos decorrente da temporalidade entre presente, passado e futuro. Nas entrevistas e nos documentos, foram observadas as relações entre as ações organizacionais e a estrutura de significado do afroempreendedorismo, ou seja, o processo de direcionalidade ou constituição de fronteiras existente entre as transformações das organizações e as transformações do próprio movimento.

**Categoria analítica:** *Todo interconectado de eventos*

### **Definição constitutiva:**

Os eventos são elementos essenciais constitutivos dos processos (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e são definidos como extensões espaço-temporais com começo, meio e fim (HERNES, 2014a; HERNES; SCHULTZ, 2020, WHITEHEAD, 2015). Em outros termos, um evento é entendido como a experiência do ser humano quando em interação com a realidade (CHAERKI, MATITZ, 2021). Eventos se conectam com outros eventos e incorporam o passado, o presente vivo e o futuro. Os

eventos podem ser percebidos como inteiros ou partes de eventos maiores (MATITZ; CHAERKI; CHAERKI, 2020) e, no contexto da formação das fronteiras dinâmicas, o todo interconectado de eventos é um elemento 'estável' de referência criado ou percebido no processo de *organizing*. Os eventos são articulados sob a forma de fronteiras dinâmicas na medida em que, de acordo com a ontologia adotada neste trabalho, os eventos são as unidades constitutivas dos processos. E, considerando-se que fronteiras são entidades de natureza processual, são também constituídas por eventos.

### **Percurso empírico:**

As entrevistas e os documentos serão igualmente válidos para esta etapa da pesquisa de campo, porém o processo empírico teve como foco a identificação de eventos singulares os quais, quando conectados por meio da atribuição de significado dos atores envolvidos, constituem o elemento 'estável' de referência criado ou percebido no processo de *organizing*.

Empiricamente, foram observadas as narrativas desenvolvidas pelos indivíduos entrevistados. Esses eventos foram percebidos por meio de histórias, casos, ritos, normas e regras que orientam a experiência dos atores organizacionais em relação aos negócios. Nos documentos foram observadas situações referenciadas pelos atores-chave como essenciais para a interconexão entre os eventos, ou seja, momentos em que os indivíduos identificaram a estabilização dos seus negócios e do fenômeno em estudo, demarcando seus limites.

### **Categoria analítica: Temporalidade**

#### **Definição constitutiva:**

Temporalidade na perspectiva processual *strong view* consiste em um movimento temporal que nos joga continuamente em situações em que criamos ou recriamos o passado e o futuro no presente, seja continuando por hábito, mudando o significado do passado por meio da reflexão consciente e/ou demarcando uma expectativa de futuro (HERNES, 2014a). A temporalidade processual é imanentemente dinâmica pois considera as conexões reais ou potenciais entre o passado, o presente e as perspectivas do futuro.

A temporalidade atua na interconexão entre os eventos e, por sua vez, na constituição de fronteiras dinâmicas, pois compreende a direcionalidade ou trajetória constituída a partir das relações a serem construídas – relações que podem conectar as três dimensões temporais –, rejeitando a ideia de fatos sequenciais em uma linha do tempo linear cronológica.

### **Percurso empírico:**

A dinâmica imanente entre presente, passado e futuro foi investigada por meio de entrevistas com atores organizacionais envolvidos no fenômeno e pesquisa documental. O foco foi a identificação das trajetórias temporais presentes nos eventos singulares e na interconexão entre esses, ou seja, narrativas apresentadas nas entrevistas ou nos documentos que indiquem a significação e ressignificação dos eventos singulares e suas articulações ao longo do processo de formação de fronteiras dinâmicas.

#### 3.3.1 Outras definições relevantes

*Afroempreendedorismo:* Ação criativa e inovadora de construção da autonomia econômica e financeira, de geração de renda, a partir do trabalho em empreendimento econômico, considerando a riqueza cultural e a formação profissional de pessoas negras (BRASIL, 2020). Os negócios criados por essas pessoas são entendidos como afroempreendimentos ou afronegócios.

*Evento singular:* Um evento singular é entendido como determinante para a compreensão do fenômeno processual sob estudo, na medida em que é essencial para a análise de eventos aos quais se conecta ao longo das trajetórias temporais. Hernes e Schultz (2020) o caracteriza como altamente importante e de características únicas para o processo.

*Potencialidade:* Aquilo que é virtual e real não se distinguem em termos de essência, mas em termos de sua presença no mundo perceptível (CHAERKI, 2018). Em outras palavras, a partir do contexto e das relações que realiza, aquilo que vemos como real assume uma condição que o diferencia do que é virtual, do que não percebemos e pensamos não existir. Potencialidade é reconhecer que o que é atualmente

experienciado tem potencialidade no que será experienciado em outro tempo e em outro lugar.

*Direcionalidade*: O movimento do processo não pode ser entendido de maneira sequencial, tampouco baseado em noções lineares de causalidade, porém pode ser entendido a partir da direcionalidade entre eventos. HERNES (2014a, 2020) aponta que os eventos se estendem no tempo e formam determinada trajetória a partir de suas interconexões. Portanto, a análise da direcionalidade entre os eventos permite entender a orientação de determinado fenômeno ao longo do tempo.

*Atores-chave*: Indivíduos que operam de maneira ativa na constante significação e constituição do fenômeno ao estudo, sem os quais não seria possível compreendê-lo.

*Organizing*: Processo de reduzir as infinitas possibilidades de variação ao gerar pontos 'fixos' de referência identificáveis como organização para os atores, permitindo a realização de suas atividades (JARZABKOWSKI; LE; SPEE, 2017).

### 3.4 DESENHO METODOLÓGICO

Na escolha de uma abordagem de pesquisa, o pesquisador acaba por expor seus pressupostos filosóficos, a maneira como percebe a natureza do homem, o que entende por realidade e como se dá a construção do conhecimento. A partir do momento em que se estabelece um problema de pesquisa, o ponto mais importante a se considerar é o alinhamento entre posicionamento filosófico, delineamento e o método (CRESWELL; CRESWELL, 2018).

Neste sentido, em consonância com as posições ontológicas, epistemológicas e teóricas adotadas pelo pesquisador, este tópico especifica as escolhas metodológicas e as fontes de evidências buscadas para o alcance do objetivo desta pesquisa.

#### 3.4.1 Delineamento da pesquisa

A abordagem metodológica deste trabalho pode ser definida como qualitativa e abdutiva (HERNES; HENDRUP; SCHÄFFNER, 2015; HERNES; SCHULTZ, 2020; LANGLEY et al., 2013; SCHULTZ; HERNES, 2020). A pesquisa qualitativa é uma

abordagem para explorar e entender o significado que indivíduos ou grupos atribuem a um problema social ou humano (CRESWELL; CRESWELL, 2018). Uma característica central da pesquisa qualitativa é que os indivíduos constroem a realidade em interação com seus mundos sociais (MERRIAM, 2009). Neste tipo de pesquisa, o foco está no processo, na compreensão e no significado; e o pesquisador é o principal instrumento de coleta e análise de dados (MERRIAM; TISDELL, 2016).

Esta escolha é fundamentada na conexão entre o arcabouço teórico existente e a observação dos fenômenos empíricos, com base na ideia de que as ciências sociais não fornecem verdades validadas, mas, ao contrário, oferecem conexões e relações que podem mudar à medida que a pesquisa avança (HERNES; HENDRUP; SCHÄFFNER, 2015). Assim, o objetivo não é verificar assertivas ou validar teorias, tampouco aplicar métodos predeterminados. A partir da abdução, busca-se acompanhar a natureza exploratória dos estudos baseados em processos e desenvolver *insights* emergentes ao longo da pesquisa.

Características do processo abdução, categorias de análise foram delimitadas previamente ao contato com o campo, porém de maneira alguma foram pensadas como definitivas. O item 3.5.2 deste capítulo apresenta a emergência de novos elementos no processo de coleta, apresentados e desenvolvidos em conjunto com o grupo de pesquisa e com os próprios atores pesquisados.

A estratégia de pesquisa utilizada é o estudo qualitativo básico (MERRIAM, 2009; MERRIAM; TISDELL, 2016). O estudo qualitativo básico tem como objetivo descobrir e compreender um fenômeno, um processo ou as perspectivas e visão de mundo das pessoas envolvidas (MERRIAM, 2009). Assim, o estudo qualitativo básico tem as características de uma pesquisa qualitativa, mas não se enquadra nas categorias mais conhecidas, como estudo de caso, etnometodologia ou *grounded theory*.

O nível de análise é processual e a unidade de análise organizacional são os eventos. Conforme apontado por Chaerki (2018), considerar o evento como unidade de análise permite entender o fenômeno organizacional como um movimento contínuo onde estabilidade e novidade coexistem na mesma realidade. Na *strong view* de processos, a emergência e transformação de uma organização deve ser vista como um evento entre outros eventos que levam à alteração de uma condição, sem atribuir causalidade a um único evento (HERNES, 2008).

Quanto à dimensão temporal do estudo, entende-se que segmentar tempo e espaço é uma tentativa de impor limites ao fluxo, enquanto o pesquisador deve buscar justamente o contrário, a abertura. Deixar as imagens congeladas de lado e buscar 'imagens em movimento' é orientação ontológica que permite representar na própria pesquisa o entendimento do pesquisador a respeito do passado, o presente e o futuro como indivisíveis no movimento de *organizing*. Buscar paralisações – ou '*snapshots*', como citado por Reinecke e Ansari (2017) -, implica que determinado recorte temporal pode ser descrito sem qualquer referência a como veio a ser o que é, o que vai contra uma visão forte de processo.

Portanto, no estudo aqui realizado, em lugar de buscar 'congelar' os momentos em instantes representáveis que atribuem erroneamente existência positiva aos processos, segue-se a recomendação dos autores do pensamento processual (LANGLEY et al., 2013; HERNES, 2014a) a respeito de levar a temporalidade a sério para capturar a dinâmica do processo. Durante todo o itinerário da pesquisa, buscou-se perceber os eventos a partir de suas estruturas temporais e analisar suas relações com base nas conexões realizadas, não somente na estabilidade presente quando o evento foi identificado.

#### 3.4.2 Critérios de seleção do objeto de estudo

A presente pesquisa é desenvolvida no contexto de um movimento de caráter econômico, político e social chamado afroempreendedorismo. A escolha do objeto se justifica com base nas relações intrínsecas entre a natureza da ação criativa e empreendedora desenvolvida pelos atores e as múltiplas relações espaço-temporais realizadas em seus processos de construção de fronteiras.

O passado da população afro-brasileira interage diretamente com todos os espaços em que ela ocupa. Não é possível desvincular eventos, tais como elementos culturais ou marcos históricos do povo negro, de seu dia a dia, mais especificamente, das formas de exploração e opressão que marcam seu dia a dia de maneira explícita ou velada.

Ainda, justifica-se a escolha quando se entende a partir da ontologia definida para o trabalho que construir um novo futuro transforma eventos do passado. Ao analisar o afroempreendedorismo, o campo grita a necessidade de movimentação de recursos, geração de renda - por que não, riqueza? - e catalização de práticas

empreendedoras. As medidas citadas não visam satisfazer somente as demandas do povo negro hoje, elas como se conecta com um passado de lutas coletivas contra a discriminação racial neste país e indica direcionalidade para um futuro de emancipação e igualdade.

Por fim, entende-se que as pesquisas sobre o tema são incipientes no Brasil, porém estão em crescimento e podem ser potencializadas através deste trabalho. No ano de 2019, uma revisão sistemática que compreendeu o período de 2008 a 2018 foi realizada, na qual identificou-se que o último ano foi responsável pelo maior número de publicações nesse período: nove ao todo (OLIVEIRA, 2019).

### 3.4.3 Fontes e técnicas de coleta de dados

Para esta etapa do percurso metodológico, foram adotados os princípios da pesquisa configuracional de uma visão forte de processos. Este tipo de delineamento implica em uma postura performativa nas etapas de coleta e análise dos dados, indicando que o pesquisador buscará capturar padrões distintos de ações e configurações de resultados ao longo do processo, focando o fluxo de eventos ao longo do tempo, mas de fora das organizações (LANGLEY, TSOUKAS, 2017). Para tanto, o pesquisador deve descobrir conexões espaço-temporais, observar seus efeitos e reconectar eventos performativamente para apreender o *becoming* temporal do fenômeno em estudo.

Considerando o contexto dessa pesquisa, performativo significa não apenas descrever uma dada realidade, mas atuar como um agente de transformação da realidade que procura conhecer. O pesquisador tem parte ativa na transformação da realidade quando promove reflexão dos envolvidos no trabalho sobre suas experiências, levando-os a reconstruí-las (LANGLEY; TSOUKAS, 2017).

Assim, aspectos quantitativos como volume e tempo de duração das entrevistas, tal qual quantidade de documentos, não foram pretendidos como metas nesse trabalho. Os esforços do pesquisador foram direcionados para o conteúdo dos dados e sua relação com o problema de pesquisa, sendo a saturação dos dados considerada alcançada quando se entendeu que o problema havia sido apreendido e respondido.

A entrevista foi a principal técnica para coleta de dados primários. Conforme apontado por Stake (1995), tratar como importantes a singularidade de casos individuais e contextos é característica das entrevistas qualitativas. A busca por

significado nas pesquisas é muitas vezes uma busca por padrões, por consistência dentro de certas condições, o que indica coerência entre a pesquisa configuracional de uma *strong view* do processo e a escolha por entrevistas como técnica de coleta. A coleta de dados parte do ato de fazer perguntas às pessoas, orientadas pelo objetivo de explorar a individualidade do entrevistado e compreender o mundo através de seus olhos (CORBETTA, 2003). Esta técnica permite que o pesquisador investigue o fenômeno em profundidade, revelando o que está oculto ou imprevisto e relacione a perspectiva do entrevistado com a dele próprio.

Dentro do escopo das entrevistas qualitativas, a entrevista narrativa foi escolhida pois tem como pressuposto básico reconstruir acontecimentos sociais a partir das perspectivas dos informantes - como são chamados os entrevistados nesta técnica (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008). A narrativa não é apenas uma listagem de acontecimentos, mas uma tentativa de ligá-los no tempo e na orientação dos fatos percebida pelo narrador, considerando as dimensões cronológica e a não cronológica. Assim, a entrevista narrativa deixa de lado o esquema pergunta-resposta, focando em desenvolver a história a partir de instantes de realidade e suas conexões. Esperava-se que, a partir da expressão da trajetória temporal da organização em forma de narrativa, a conexão entre eventos que formam as fronteiras dinâmicas ficasse mais evidente.

As entrevistas foram realizadas no Brasil, por meio eletrônico (plataforma *Microsoft Teams*), gravadas em formato de vídeo, com a obtenção do consentimento dos participantes. Na sequência, as gravações foram transcritas em forma de texto para realização de análise. Os arquivos foram armazenados sem identificação de nomes de participantes, para manter sigilo de suas identidades.

No que tange à apresentação dos resultados deste trabalho, garantiu-se aos participantes que qualquer informação será divulgada de forma codificada, para que a identidade dos participantes e o nome de suas respectivas organizações sejam preservados, mantendo-se, portanto, confidencialidade dos dados. Informa-se, também, que todos os participantes foram convidados de forma voluntária e seguindo os critérios do método escolhido para seleção dos participantes da pesquisa.

A segunda etapa foi a pesquisa documental, a qual, segundo Marconi e Lakatos (2017), possui três variáveis: fontes escritas ou não; fontes primárias ou secundárias; contemporâneas ou retrospectivas. Classificados como documentos escritos e de fonte primária e contemporânea (compilados na ocasião pelo autor), estão as

estatísticas (censos), os relatórios do Fórum Econômico Mundial e da Confederação Oxfam, essenciais para a contextualização do fenômeno. Estas foram obtidas por meio dos sites oficiais do IBGE, do Fórum Econômico Mundial e da Oxfam.

No que se refere aos dados secundários e retrospectivos (compilados após o acontecimento pelo autor), esta pesquisa focou na análise de dois documentos: o livro *“Preta Potência”* (2021), escrito por Adriana Barbosa, fundadora da Feira Preta, organização destacada como uma das principais expoentes do fenômeno sob estudo no país; e a publicação *“O Empresário Negro”* (2018), com a primeira edição publicada em 2001 e a segunda em 2018, conhecida como o primeiro levantamento sistemático sobre os empreendedores e empreendedoras afro-brasileiros.

Também contribuíram para a análise o livro *“Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: Desafios históricos e perspectivas para o século 21”*, organizado por João Carlos Nogueira, com a colaboração da equipe do projeto Brasil Afroempreendedor, publicado em 2013; o livro *“Primavera para as rosas negras”*, de Lélia Gonzalez, publicado em 2018; a dissertação intitulada *“Redes Sociais na Internet e a Economia Étnica: Um estudo sobre o Afroempreendedorismo no Brasil”*, de Taís Oliveira, publicada em 2019; o livro *“Sociologia do negro brasileiro”*, de Clóvis Moura, publicado inicialmente em 1988 e com nova edição em 2020; o livro *“Como o racismo criou o Brasil”*, de Jessé Souza, publicado em 2021; o livro *“A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações”*, de Alberto Guerreiro Ramos, publicado em 1981; o livro *“Racismo estrutural”*, de Silvio Almeida, publicado em 2019; o livro *“Desenvolvimento como liberdade”*, de Amartya Sen, publicado em 2010; o artigo *“Do qualificar ao empreender: políticas de trabalho para jovens no Brasil”*, de Livia de Tommasi e Maria Carla Corrochano, publicado em 2020; e o artigo *“Sete tipos de esquecimento”* (Seven types of forgetting), de Paul Connerton, publicado em 2008.

#### 3.4.4 Critérios de seleção dos participantes da pesquisa

A seleção dos participantes desta pesquisa decorreu de amostragem bola de neve. Uma análise exploratória foi realizada em documentos (sementes) tais como websites resultantes da busca pelo nome do movimento em buscadores de pesquisa e em redes sociais, a fim de encontrar organizações que se destacam no movimento

afroempreendedor brasileiro. Estes documentos permitiram localizar pessoas com o perfil necessário para a pesquisa, dentro da população geral.

Para a etapa inicial de coleta de dados, a primeira entrevistada escolhida foi Aza (nome fictício). Foram considerados na seleção inicial critérios como conhecimento do fenômeno e de seus atores e disponibilidade para participar da etapa de entrevistas. Em seguida, após o início das entrevistas, Aza indicou outras pessoas dentro dos critérios estabelecidos para a pesquisa. A rede de amostragem decorrida da bola de neve pode ser visualizada de maneira detalhada no Apêndice 1.

Esta abordagem é um caminho útil para pesquisadores que buscam o acesso a participantes de um grupo específico, pois solicita-se que as pessoas selecionadas indiquem novos contatos com as características desejadas a partir de sua própria rede pessoal (VINUTO, 2014). Este processo se desenvolve até onde interessar ao pesquisador ou até o quadro de amostragem tornar-se saturado.

A seleção de participantes para esta pesquisa incluiu gestores e gestoras de afroempreendimentos, assim identificáveis como atores-chave, ou seja, sujeitos que operam de maneira ativa na constante transformação do fenômeno ao estudo, sem os quais não seria possível compreendê-lo. Conforme citado no parágrafo anterior, a quantidade de atores foi definida pelo próprio campo e pelo processo de saturação do método; considerando a abordagem qualitativa da pesquisa, o número de participantes geralmente é menor se comparado com uma abordagem quantitativa, pois neste caso o foco é na compreensão da complexidade do fenômeno e não na representatividade estatística da amostra.

Ademais, foram estabelecidos como critérios de inclusão que o participante aceitasse participar desta pesquisa de maneira voluntária e que tivesse disponibilidade de realizar a entrevista de modo remoto, em vista das medidas de isolamento recomendadas mediante a pandemia de Covid-19, vigentes no período em que os dados foram coletados. O Quadro 1, apresentado na sequência, contém os critérios de inclusão e exclusão dos participantes:

QUADRO 1 – CRITÉRIOS DE INCLUSÃO E EXCLUSÃO DOS PARTICIPANTES

<b>Crítérios de inclusão</b>	Pessoas negras na posição de gestão de empreendimentos próprios, que aceitem participar da pesquisa de maneira voluntária e com disponibilidade para realizar a entrevista de modo remoto.
<b>Crítérios de exclusão</b>	A pesquisa não contou com pessoas que não declararam seu consentimento para participação no trabalho.

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.4.5 Técnicas de tratamento e análise dos dados

A fim de organizar os documentos e operacionalizar a análise, todos os dados primários coletados foram sistematizados no software Google Sheets. A organização dos documentos foi composta por uma planilha de controle, uma planilha contendo o banco de dados para análise das entrevistas transcritas e uma planilha contendo o banco de dados para a análise dos documentos obtidos. Esta etapa de organização implica em selecionar os dados conforme foco, necessidade de simplificação e/ou abstração (MILES; HUBERMAN; SALDAÑA, 2014). O material passou por um processo de codificação a partir das categorias analíticas da pesquisa.

De modo a capturar a complexidade das conexões entre eventos que permeiam o fenômeno investigado, a compreensão dos elementos presentes no fenômeno foi alcançada por meio da análise de narrativa. Vaara, Sonenshein e Boje (2016) apontam as narrativas como um meio essencial para reproduzir a estabilidade e/ou promover ou resistir à mudança nas organizações, indicando potencial para a identificação dos momentos de aparente estabilidade da formação de fronteiras. No que tange aos efeitos da temporalidade no processo, Hernes cita que o uso de narrativas é uma das diversas formas de manter o passado coerente (HERNES, 2014).

Pentland (1999) argumenta que as pessoas não apenas contam histórias, elas representam histórias; como resultado, as histórias não apenas refletem ou explicam os processos, elas os moldam. Essa característica formadora das narrativas indica grande potencial para auxiliar a responder as perguntas desta pesquisa, pois são coerentes com os direcionadores onto-epistemológicos de base relacional por meio da interpretação e reinterpretação dos eventos. Assumimos nesta pesquisa que os atores – humanos e não humanos – intervêm em um mundo em constante movimento e modificam um ao outro na medida em que interagem.

A fim de demonstrar a profundidade e o alcance da contribuição da narrativa para teorizar as organizações, Rhodes e Brown (2005) apresentam cinco das principais temas de pesquisa dentro dos estudos organizacionais para as quais a narrativa foi direcionada, a saber: criação de sentido, comunicação, aprendizagem e mudança, política e poder e identidade e identificação. Faz-se, na sequência, a discussão de cada uma delas:

**(I) criação de sentido:** as narrativas formam os eventos e os meios pelos quais as organizações são construídas. Deste modo, as narrativas atuam como estruturas que dão sentido para os eventos e permitem a pluralização de maneiras possíveis de criar sentido para uma organização.

**(II) comunicação:** as pessoas usam as narrativas para ordenar suas experiências à medida que as entendem. Isso implica em montar e remontar eventos em narrativas significativamente temporalizadas por meio das quais o significado simbólico e as explicações causais podem ser discutidos intersubjetivamente.

**(III) aprendizagem e mudança:** este campo entende narrativas e mudanças como construções baseadas no tempo. As narrativas atuam como forma de ordem temporal e reformulam os significados associados às histórias organizacionais do passado e do futuro.

**(IV) política e poder:** estudar o poder a partir de uma perspectiva narrativa permite entendê-lo como um fenômeno dinâmico, cuja forma e atuação estão sujeitas a mudanças ao longo do tempo. O poder é entendido como uma tentativa de estabilizar as estruturas de sentido ao longo do tempo, no entanto, essas estabilizações se mostram temporárias na medida que uma nova narrativa reconstrói a realidade.

**(V) identidade e identificação:** as narrativas consideram que muitas identidades são possíveis para indivíduos em uma organização e para a própria organização. No que tange a identidade de grupos, a narrativa é o que constitui a comunidade, é o que estabelece e mantém conexões entre pessoas.

As características citadas apresentam intrinsecamente um ponto central das narrativas: a atenção às questões temporais nas organizações (RHODES; BROWN, 2005). A narrativa é responsável por desdobrar uma história de eventos e experiências ao longo do tempo, sendo necessário que o pesquisador compreenda as estruturas temporais como conceito organizador central nas narrativas analisadas.

A partir dos elementos delineados na presente seção, o Quadro 2 apresenta a síntese dos aspectos metodológicos adotados nesta pesquisa:

QUADRO 2 – SÍNTESE DAS ESCOLHAS METODOLÓGICAS

Característica	Classificação
Ontologia	<i>Strong view</i> de processos; ontologia organizacional ancorada em sua temporalidade
Epistemologia	Relacional

Abordagem	Qualitativa e abduativa
Estratégia de pesquisa	Estudo qualitativo básico
Objeto de estudo	Afronegócios
Nível de análise	Processual
Unidade de análise	Eventos
Dimensão temporal	Temporalidade dinâmica; entende-se que presente, passado e futuro estão embricados num fluxo temporal indivisível
Técnicas de coleta de dados	Entrevistas semiestruturadas e pesquisa documental
Amostragem	Bola de neve
Técnicas de análise de dados	Análise de narrativa

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.5 ACESSANDO A REALIDADE

As questões da entrevista emergem do objetivo geral e dos objetivos específicos da pesquisa, o que permite coerência com as categorias analíticas e aumenta a validade da pesquisa no que tange à obtenção de dados válidos para análise. Neste sentido, com base na literatura sobre entrevistas narrativas e na configuração do fenômeno, formulou-se um conjunto de perguntas com seus respectivos objetivos associados e organizados na forma de roteiro semiestruturado a fim de auxiliar no desenvolvimento da narrativa. Este roteiro é apresentado no Quadro 3.

QUADRO 3 – ROTEIRO DE QUESTÕES ORIENTADORAS

Objetivo específico	Eixo teórico	Questão	Propósito
Investigar e descrever eventos singulares que, quando conectados, permitem a identificação do vir a ser identitário dos afroempreendedores.	Vir a ser da identidade negra, fronteiras dinâmicas, todo interconectado de eventos, <i>organizing</i>	Gostaria que você narrasse como surgiu a sua organização.	Buscar elementos formadores e contextuais.
		O que faz sua organização ser o que ela é?	Evidenciar o que é entendido como a fronteira da organização.
O que sua organização representa para você?		Evidenciar o sentido da organização.	
Identificar os processos organizativos que se desenvolvem nos afronegócios e as conexões apresentadas pelos atores com as suas experiências identitárias individuais e coletivas.		Em que momento da sua trajetória você olhou para si e se reconheceu como afroempreendedor?	Identificar o despertar da consciência étnico-racial e sua conexão com o negócio.
O que significa 'afroempreendedorismo' para você?		Identificar como os atores interpretam o movimento.	
O que conecta a sua organização com as outras		Identificar eventos similares na formação	

		do movimento afroempreendedor?	de fronteiras organizacionais.
Apontar a direcionalidade dos processos observados e as articulações entre passado, presente e futuro no contexto da temporalidade e da potencialidade.	Eventos singulares, todo interconectado de eventos, <i>organizing</i>	Você poderia narrar alguma situação em que você sentiu que fez a sua organização deixar de ser o que era para se transformar em uma nova?	Compreender o que é entendido como fator de movimento de fronteiras.
	Temporalidade, potencialidade, direcionalidade	Como você vê a trajetória da sua organização em relação a sua identidade e em relação ao afroempreendedorismo?	Compreender a relação entre as fronteiras da organização com as fronteiras da identidade negra e do afroempreendedorismo.
		Como você vê o empreendedorismo no contexto da vivência de pessoas negras no Brasil?	Compreender a relação entre as fronteiras do afroempreendedorismo e as questões étnico-raciais relacionadas.
		Como você sente aquelas experiências que motivaram o surgimento da sua organização quando pensa nelas hoje?	Identificar o movimento dos elementos formadores da organização no tempo.
		Como você sente a mudança da sua organização ao longo do tempo?	Compreender a dinamicidade das fronteiras.
		Como você sente o passado e do futuro quando pensa na sua organização?	Compreender a dinâmica entre as dimensões temporais.

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.5.1 Apresentando os participantes

O grupo de sujeitos dessa pesquisa é composto por dezessete pessoas, dividido em onze mulheres e seis homens, que nesse trabalho serão apresentadas com nomes fictícios oriundos de linguagens africanas. É importante ressaltar que todos os participantes se autodeclaram como negros e são empreendedores em diferentes ramos de atividade, excetuando Rashidi, que tem na pesquisa acadêmica seu principal ofício.

Durante o processo de amostragem bola de neve, uma das entrevistadas indicou a possibilidade de uma aproximação com Rashidi, autor de diversos trabalhos sobre o tema dessa dissertação. Esse possível entrevistado iria de encontro com os critérios de inclusão do trabalho, no entanto, a postura relacional e processual deste trabalho fundamenta a abertura para conexões que ajudem a responder as perguntas de pesquisa. Assim, foi necessário adaptar o roteiro de questões orientadoras para

perguntas a respeito do fenômeno como um todo, uma vez que o entrevistado não era empreendedor.

Para auxiliar na compreensão das visões de realidade identificadas e discutidas nesse trabalho o Quadro 4 sintetiza as percepções do pesquisador sobre cada participante a partir das relações construídas com os entrevistados.

QUADRO 4 – APRESENTANDO OS PARTICIPANTES

Nome	Apresentação
Aza	Natural de Santa Catarina, antes mesmo do Ensino Médio já empreendia e conecta uma grande habilidade em criar projetos com um carisma que convida pessoas a colaborarem coletivamente em sonhos cada vez mais reais. Aza significa “aquela que é poderosa” em suaíli, língua banta da família nigero-congolesa.
Kyesi	Natural do Rio Grande do Sul, possui um mestrado e uma empresa para chamar de seus, mas afirma que a vida é muito mais que isso. Dona de um largo sorriso, Kyesi significa “alegria” em suaíli.
Bomani	Natural de São Paulo, impressiona pela resiliência para encarar os desafios e pela capacidade de ressignificar experiências e produtos. Bomani tem origem suaíli e significa “guerreiro”.
Makini	Natural de Santa Catarina, encontrou no empreendedorismo a sensação de liberdade. Em suaíli, Makini significa “calma e serena”.
Elimu	Natural de São Paulo, vê a educação como parte do seu passado, presente e futuro. Elimu significa “educação” em suaíli.
Nina	Natural do Rio de Janeiro, formada em História e atualmente no Design, entende seu ofício como parte responsável por influenciar a cultura visual do seu tempo. Nina significa “mãe” em suaíli.
Minkah	Natural do Rio Grande do Sul, graduou-se em Dança, mas é através da gestão que adiciona movimento na realidade. Minkah significa “justo” em sua origem akan, conjunto de línguas nigero-congolesas.
Siham	Natural do Rio Grande do Sul, aproxima negras e negros das oportunidades que a eles foram negadas por séculos. “Compartilhando” é o significado de Siham em suaíli.
Nala	Natural do Rio Grande do Sul, é exemplo para suas duas filhas devido à sua dedicação e inteligência nos negócios. Nala significa “rainha” em suaíli.
Murua	Natural do Rio Grande do Sul, trouxe a memória do passado para o negócio e a expectativa de futuro para seu trabalho de conclusão da graduação. “Elegante” é o significado do seu nome em suaíli.
Kopano	Natural de São Paulo, é comunicativo e busca transformar os pequenos em grandes aliando tecnologia e inteligência. O nome Kopano origina da língua tswana, língua banta falada no sul da África, e significa “união”.
Dhuriya	Natural da Bahia, tem no seu próprio negócio a memória de suas avós e pais, representando inclusive nos seus laços sanguíneos a frase de Jurema Werneck “Nossos passos vem de longe”. O significado de Dhuriya em suaíli é “descendente”.
Faiza	Natural de São Paulo, conta histórias como ninguém e acredita que “a gente se refaz todo dia”. Com uma trajetória marcada pelos diversos momentos em que precisou se refazer para encarar as opressões do racismo, Faiza significa “vitoriosa” em suaíli.
Busara	Natural de São Paulo, crê que segue o caminho trilhado por suas ancestrais no passado com o olhar no futuro. Forte defensora da importância de valorizar a história para entender como chegamos aonde estamos, Busara significa “sabedoria” em suaíli.
Rashidi	Natural de Santa Catarina, acadêmico por formação e ativista por vocação. Com pesquisas essenciais para a compreensão do fenômeno estudado, Rashidi significa “pensador” em suaíli.

Adimu	Natural do Rio Grande do Sul, estudou o afroempreendedorismo na universidade e hoje o experimenta por meio da prática profissional em sua própria organização. O nome africano Adimu significa “rara”.
Ayo	Natural de Minas Gerais, se define como inquieto e acredita que só em movimento pode transformar sua realidade. De riso fácil, Ayo significa “felicidade” em iorubá.

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

### 3.5.2 Descrição do itinerário das entrevistas

As entrevistas iniciaram-se em 18/08/2021 com a realização do teste piloto, e encerram-se em 22/10/2021. Foi realizado somente um teste piloto, uma vez que se percebeu não haver a necessidade de muitos refinamentos na estrutura do roteiro. O tempo de duração das entrevistas variou entre 32 minutos e 47 segundos e 2 horas, 56 minutos e 07 segundos, variação essa explicada pela disponibilidade de cada participante. O tempo acumulado de entrevistas foi de 26 horas, 09 minutos e 41 segundos. A duração média de cada entrevista foi 01 hora, 32 minutos e 20 segundos.

Os locais nos quais os participantes estavam durante a realização das entrevistas variaram entre residência e local de trabalho. Portanto, em alguns casos, as entrevistas precisaram ser interrompidas momentaneamente devido às ocorrências do dia a dia, tais quais entradas de familiares e chamadas ao telefone. Além disso, em algumas entrevistas houve falha de conexão, onde foi necessário repetir algumas falas ou aguardar o retorno do participante à sala de reunião. Essas questões influenciaram no tempo de duração das entrevistas. As informações a respeito da duração e da data de cada uma das entrevistas estão no Quadro 5, apresentado a seguir.

QUADRO 5 – SÍNTESE DAS INFORMAÇÕES DAS ENTREVISTAS

Nome	Duração	Data
Aza	02:37:08	18/08/21
Kyesi	01:59:50	26/08/21
Bomani	01:18:28	27/08/21
Makini	01:13:14	03/09/21
Elimu	01:06:24	08/09/21
Nina	01:44:51	10/09/21
Minkah	00:32:47	23/09/21
Siham	00:53:10	24/09/21
Nala	02:23:54	28/09/21

Murua	02:02:45	30/09/21
Kopano	01:05:06	13/10/21
Dhuriya	00:49:55	14/10/21
Faiza	02:56:07	15/10/21
Busara	00:45:35	17/10/21
Rashidi	00:56:34	20/10/21
Adimu	01:31:52	21/10/21
Ayo	02:12:01	22/10/21

FONTE: Elaborado pelo autor (2022).

Ao final da primeira entrevista, a pergunta “O que significa ‘afroempreendedorismo’ para você?” foi adicionada ao roteiro, uma vez que a discussão final com a participante revelou a importância de identificar como os atores definem o movimento para compreender de maneira mais ampla as fronteiras dos afroempreendimentos e do afroempreendedorismo como um todo.

No dia 04/09/2021, um dia após a quarta entrevista, foi realizada uma reunião do grupo de pesquisa vinculado ao projeto “Pesquisa Processual em Estudos Organizacionais e de Estratégia: Contribuições da Filosofia do Processo”, a fim de discutir as experiências do processo de coleta de dados e as atividades pós qualificação do projeto de pesquisa. Neste momento, discutiu-se a dinâmica das entrevistas. Por diversos momentos, a entrevista desenvolveu-se de maneira orgânica e algumas perguntas do roteiro foram respondidas antes mesmo de serem levantadas. A partir desse momento, a coleta ocorreu de maneira mais fluida, na qual o pesquisador permitiu-se envolver na narrativa e construir a reflexão em harmonia com os participantes.

Em uma nova reunião do grupo de pesquisa, desta vez no dia 25/09/2021, após a oitava entrevista, a seguinte questão foi sugerida: “Em que momento da sua trajetória você olhou para si e se reconheceu como afroempreendedor?”. A sugestão se mostrou válida, uma vez que permitia identificar o evento singular que se conectava com experiências passadas e futuras dos sujeitos enquanto afroempreendedores e complementava a pergunta sobre a definição do conceito de ‘afroempreendedorismo’.

Por fim, destaca-se que no dia 11/10/2021, após algumas entrevistas canceladas devido às demandas imprevistas dos possíveis participantes na sequência da bola de neve, conversei novamente com Aza, a primeira entrevistada, que indicou novos

participantes. Desta vez, além de proprietários de afroempreendimentos, Aza indicou também Rashidi, pesquisador da área de empreendedorismo e relações de trabalho.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A estrutura apresentada em seguida foi pensada com o objetivo de convidar o leitor a uma viagem reflexiva coerente e coesa mesmo que repleta de avanços e retornos temporais ao longo de seu itinerário. Com base na análise do corpus de dados, sugerimos uma analogia do fenômeno estudado com a árvore baobá (do gênero *Adansonia L*), que possui como características marcantes sua longevidade e formato, com tronco extremamente grosso e parte superior semelhante às raízes, dando a impressão de que foi plantada ao contrário. A árvore pode ser observada na Figura 4, apresentada a seguir.

FIGURA 4 – BAOBÁ



Fonte: iStock by Getty Images.

De modo similar, as profundas raízes do afroempreendedorismo formam bases sólidas para a (re)construção de um futuro rico, múltiplo, repleto de significado, força e realizações de um povo que teima em resistir. As raízes representam o passado, enquanto o tronco forte e resistente simboliza o presente e a copa indica o futuro.

É importante ressaltar que a divisão aqui apresentada tem fins analíticos e didáticos, não existindo na prática; a pesquisa processual sempre é uma investigação

no presente. Destaca-se, ainda, ao dividirmos a apresentação e análise dos dados em passado, presente e futuro, não pretendemos indicar que as experiências citadas não se relacionam temporalmente; pelo contrário, a base do exercício analítico que aqui se segue parte da compreensão que as narrativas apresentadas efetivamente se estendem no tempo e no espaço.

Ainda, é importante citar que as experiências individuais e coletivas dos atores relacionados ao fenômeno se entrelaçam em um todo interconectado de eventos; embora as narrativas estudadas sejam singulares, a observação do escopo desta pesquisa é de todo o fenômeno, sendo assim necessário que ocorra a organização e agrupamento de elementos analíticos específicos. Por este motivo os dados primários e secundários serão apresentados de maneira relacional, indicando a forte conexão entre vivências individuais obtidas nas entrevistas e absorções coletivas obtidas nos documentos.

A primeira seção deste capítulo fundamenta-se na apresentação de parte dos eventos singulares apreendidos como parte do processo de vir a ser da identidade negra, interconectados com o próprio processo de desenvolvimento de seus negócios. A segunda seção é focada na discussão dos processos organizativos do afroempreendedorismo e dos elementos do fenômeno que nos permitem identificar a dinamicidade das fronteiras organizacionais. Em seguida, a análise analisa a projeção futura do fenômeno com as subseções de temporalidade, potencialidade e direcionalidade. Por fim, aproxima-se objetivamente a teoria com o corpus de dados coletados para definir fronteiras dinâmicas de maneira objetiva, considerando as características desse tipo de elemento organizacional e como se manifestam nos processos organizacionais.

#### 4.1 RAÍZES: EVENTOS SINGULARES, O VIR A SER DA IDENTIDADE NEGRA E O TODO INTERCONECTADO DE EVENTOS

O antropólogo Paul Connerton, reconhecido academicamente por seus trabalhos sobre memória, publicou em 2008 o artigo intitulado “*Sete tipos de esquecimento*”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Os sete tipos são, em ordem de apresentação no artigo, Apagamento repressivo; Esquecimento prescritivo; Esquecimento que é constitutivo na formação de uma nova identidade; Amnésia estrutural; Esquecimento como anulação; Esquecimento como obsolescência planejada; Esquecendo como silêncio humilhado.

(2008). Nele, o autor argumenta que a memória de um povo é um fenômeno formado por diferentes agentes, funções, valores, e por isso não pode ser entendido de maneira homogênea e singular. O primeiro tipo de esquecimento é chamado de Apagamento Repressivo, comum em regimes totalitários nos quais busca-se negar um passado, eliminando todos os vestígios da realidade anterior na tentativa de estabelecer uma nova ordem social.

Em uma lógica similar, é necessário compreender que a história da comunidade afro-brasileira se inicia em um contexto de completa obliteração das práticas, dos costumes e da lembrança dessas pessoas. O processo colonizador que se fez presente na América do Sul teve como alguns de seus pilares a difusão de tradições religiosas, idiomas e valores europeus. Este processo tentou também suprimir dos povos indígenas e africanos sua capacidade organizativa, sendo essa uma prática colonial que se mantém até hoje, como apontado na literatura:

[...] todo um mecanismo visando à inibição das atividades econômicas procedentes da comunidade afro-brasileira foi colocado em prática com graves consequências para essa comunidade. Seus membros eram requeridos pela sociedade brasileira da época apenas como escravos, ex-escravos e massa de mão de obra barata, desvalorizada em todos os sentidos. Empreender, jamais! (MONTEIRO, p. 126, 2018).

Uma vez escravos, os negros foram, até pouco tempo atrás, vistos unicamente como trabalhadores – nunca, como empresários. Dito de outro modo: a imaginação mais generosa sobre a participação dos negros no capitalismo brasileiro sempre os localizou, na melhor das hipóteses, como trabalhadores remunerados, jamais como potenciais empreendedores, nem no setor privado, nem no público. Desde o imediato pós-escravidão, estabeleceram-se as barreiras de acesso ao crédito que ainda perduram na atualidade e a tese da meritocracia que ancora na prática os valores sociais e políticos que legitimam hierarquias e relações de poder no Brasil. O capitalismo brasileiro é um “negócio de brancos” também na visão dos intelectuais. (NOGUEIRA; MICK, 2013).

Se a capacidade empreendedora dos africanos e seus descendentes foi suprimida pelas forças opressoras no Brasil Colônia, Império e, posteriormente, na República através do apoio integral à imigração europeia, seus efeitos permanecem vivos até hoje, pois “a sociedade não enxerga ainda a população negra como empregadora” (Busara, entrevistada nº14). Em uma pesquisa realizada em 1988, compondo uma amostra de 442 alunos brancos e negros de baixa renda da rede de ensino público do município do Rio de Janeiro, com idade variável entre 7 e 18 anos, Figueira (1990, p. 65) busca compreender quais profissões são mais citadas quando os estudantes pensam em profissionais brancos e negros. Para os brancos, as profissões mais escolhidas foram “médico” (92,2%) e “engenheiro” (85,4%), enquanto

as consideradas próprias para os negros foram “faxineiro” (84,4%) e “cozinheira” (84,4%).

A percepção social a respeito de um negócio está diretamente relacionada com a representação social de quem produz o capital e de quem produz as mercadorias e os serviços. Há uma força contrária ao movimento de empreender - na visão difundida na sociedade brasileira - sobre qual é a cor do profissional capacitado para o exercício da gestão, uma vez que “ser patrão, ser capitalista, ser consumidor de força de trabalho alheia, enfim, não é coisa para negros e não corresponde à imagem social de negro, o qual acostumado a ser visto como operário, trabalhador manual, mão de obra desqualificada ou semiqualficada” (MONTEIRO, p. 158, 2018). De maneira irônica, a pesquisadora Lélia Gonzalez sintetiza este pensamento:

A primeira coisa que a gente percebe, nesse papo de racismo, é que todo mundo acha que é natural. Que negro tem mais é que viver na miséria. Por quê? Ora, porque ele tem umas qualidades que não estão com nada: irresponsabilidade, incapacidade intelectual, criancice etc. e tal. Daí, é natural que seja perseguido pela polícia, pois não gosta de trabalho, sabe? Se não trabalha, é malandro e se é malandro é ladrão. Logo, tem que ser preso, naturalmente. Menor negro só pode ser pivete ou trombadinha, pois filho de peixe, peixinho é. Mulher negra, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente, trocadora de ônibus ou prostituta. Basta a gente ler jornal, ouvir rádio e ver televisão. Eles não querem nada. Portanto têm mais é que ser favelados. Racismo? No Brasil? Quem foi que disse? Isso é coisa de americano. Aqui não tem diferença porque todo mundo é brasileiro acima de tudo, graças a Deus. Preto aqui é bem tratado, tem o mesmo direito que a gente tem. Tanto é que, quando se esforça, ele sobe na vida como qualquer um. Conheço um que é médico; educadíssimo, culto, elegante e com umas feições tão finas... Nem parece preto. (GONZALEZ, p. 193-194, 2018).

*Evento singular: Percepção sobre a intelectualidade do empreendedor negro na sociedade brasileira*

Em seguida, destaco alguns trechos que apresentam a percepção social sobre negros e negras que ousam empreender. Sua capacidade produtiva é ligada somente aos trabalhos braçais, técnicos, como se a intelectualidade não os pertencesse:

São coisas que perpassam racismo cultural e a maneira como as pessoas veem nossa história, associam somente ao passado de escravidão e coisas do tipo. Então é importante a gente afirmar que a gente tá vindo, a gente tá falando, e eu fui percebendo que durante a minha trajetória dentro do mercado de trabalho eu era engolida pelas narrativas que ficavam sobre mim, ainda mais trabalhando com uma característica que é mais intelectual né, de criação, redação, trabalhando diretamente com essa intelectualidade, ela também era engolida porque a intelectualidade não faz parte da narrativa que criam sobre as pessoas negras né (Nina, entrevistada n° 06).

Aí o que que aconteceu fui para essa pós de educação e relações étnico-raciais e no primeiro dia de aula, Patrick, eu te juro, eu saí chorando porque no primeiro dia de aula a professora pegou e falou assim: “Me contem o que já aconteceu com vocês em termos de racismo, o que vocês já vivenciaram”. Todo mundo levantou a mão e eu não levantei, porque até então eu não tinha passado, eu sabia que tinha acontecido alguma coisa comigo mas eu não sabia que era e também não sabia me defender, aí todo mundo levantou a mão e falou assim “Olha, por muitas vezes eu preparava material para uma reunião e não era chamada para a reunião” aí eu falei “Meu Deus!” aí aquilo foi mexendo comigo; “Olha, eu cheguei no prédio para uma entrevista e a pessoa falou “Nossa este currículo é seu? Não, não pode ser a mesma pessoa”” e eu pensando “Meu Deus, eu já passei por isso!” então as pessoas começaram dizer coisas que faziam parte da minha vida, mas não sabia que era racismo. Eu não vou dizer que eu negligenciei porque eu acho que até hoje tem parte da população negra que não sabe o que tá passando, mas porque o racismo é tão estrutural que a gente entende que tudo como normal, como brincadeira, que tudo a gente naturaliza as coisas, isso é um grande problema. (Faiza, entrevistada n° 13)

Um dia fui com essa amiga numa palestra que eu ia dar e quando eu cheguei a pessoa não conhecia nenhuma de nós e tipo, a pessoa não tinha visto a minha foto talvez no card do evento ou algo assim, porque a pessoa chegou para ela e cumprimentou ela como se ela fosse a Kyesi porque tipo, não poderia ser eu a Kyesi dona da empresa que ia dar aquela palestra, sabe? Então porque que eu falei sobre tudo isso, porque quando eu falo sobre ser a afroempreendedora é sobre tudo isso sabe, não vai importar que eu vou me vestir bem, o salto que eu vou usar, a roupa que eu vou ter, o dinheiro, quão sustentável vai ser a minha empresa, a raça vai passar e vai me atravessar de soco em diversos momentos, entendeu? E eu vou ter que gritar todo momento que eu não sou diferente de ninguém enquanto eu tô empreendendo, mas mesmo eu não sendo diferente as coisas acabam sendo um pouco mais difíceis. Eu realmente consegui ter pessoas muito massa na minha vida, que me impulsionam a todo momento, pessoas brancas, pessoas pretas, enfim, mas a raça passa em cada detalhe que a gente faça. Tu vai apresentar uma proposta e a pessoa olha para ti e fala “É você? É que eu tava esperando uma outra pessoa...” entendeu? Então uma empresa de uma pessoa negra é esse conjunto de coisas (Kyesi, entrevistada n° 02).

*Evento singular: Percepção sobre a relação do empreendedor negro com dinheiro na sociedade brasileira*

Um ponto fundante na construção do estigma da pessoa negra como incapaz de gerir um negócio é a relação desta comunidade com dinheiro. Historicamente conectada ao conceito de que merece nada ou pouco além do mínimo pela sua capacidade produtiva, passamos pela escravidão, em seguida pelo trabalho manual livre como ferreiros, artesãos, até a ordem mundial de trabalho capitalista estabelecida na maior parte da sociedade ocidental hoje, que majoritariamente tem pessoas de pele escura nas funções de trabalho operacional com menor prestígio na organização.

Este processo, somado à falta de educação (também financeira, porém não apenas) e um projeto nacional de desenvolvimento econômico desta comunidade,

visando não somente tê-los como consumidores, mas também como produtores, contribuiu para um cenário de mais preconceitos. Conforme apontado pela fundadora da Feira Preta, “é como se a riqueza fosse incompatível com o que a gente é” (BARBOSA, p. 97, 2021).

Abro os trechos destacados sobre esse tópico com a transcrição da fala de Jaciana Melquíades, afroempreendedora, proprietária da empresa Era Uma Vez o Mundo, apresentada inicialmente na brilhante dissertação da Prof. Ma. Taís Oliveira, da Universidade Federal do ABC.

Sobre financiamento, eu sou uma pessoa que não tem dinheiro, vivi muito tempo com restrição de crédito, com nome no SPC, essas coisas. Agora que a gente está começando a pensar em acessar o crédito, mas a minha relação com o banco de um modo geral não é uma relação boa. Já troquei de banco várias vezes especificamente por causa do tratamento que eu recebo. A primeira conta jurídica que eu abri a gerente questionou se eu usar a maquininha de crédito para substituição. Obviamente eu precisava muito da conta e estava quase abrindo, eu abri a conta, mas ela teve um problema comigo depois por conta desse comentário. É esse tipo de tratamento que é dispensado para a gente. Agora eu consegui encontrar um banco bacana e nesse momento eu tenho começado a conversar para entender um pouco sobre empréstimos e tudo mais. Ainda estou amadurecendo a ideia, mas é bem foda porque nunca tem nada disponível para a gente. Nem no banco e nem em outros espaços que que trabalham com financiamento. A gente fica muito longe das informações sobre crédito, de como faz, como é possível. (OLIVEIRA, p. 122, 2019)

É muito difícil ser um consultor financeiro preto... quantos existem? Alguns. Quantos grandes existem? Acho que nenhum. Grande eu digo com expressão, reconhecidos. Então por que isso? Falta de capacidade não é. Talvez seja uma questão racial aí muito forte que é cultural, então isso é uma barreira já. E eu não tô falando algo que é para ser vítima não, a gente tem que ultrapassar essa barreira, é difícil demais, mas a gente precisa ultrapassar essa barreira. Então quando a gente fala de lá no começo, quatro anos atrás, no início da [EMPRESA] as pessoas falavam “Caramba, consultor financeiro preto?” e sim, eu tenho estudo para isso, eu tô estudando, tenho todas as certificações, eu sou um consultor preto. Posso falar bem de educação financeira, investimento, mas e aí, qual a credibilidade disso? Então já existe essa barreira cultural muito grande com essa nomenclatura nesse nicho que eu trabalho e então a gente a gente passa por diversas situações e tem estatísticas que provam isso (Elimu, entrevistado n° 05).

Então durante algum tempo eu passei primeiro por um processo de entender o meu lugar no mundo enquanto uma mulher preta né... eu sempre soube que eu era uma mulher preta, sou uma mulher preta retinta, não tenho nem essa possibilidade de não entender o que é o racismo. Desde que eu me entendo por gente a minha mãe sempre sinalizou isso para mim e nas minhas vivências cotidianas eu sempre entendi muito bem isso, mas aí quando eu entro na universidade eu tenho vários choques né, que é saber tipo assim, eu não sou só uma mulher preta, eu sou uma mulher preta, periférica e que fala e que incomoda as pessoas. Então tipo, tem um lugar que eu ocupo que às vezes é diferente da compreensão do que que o mercado espera da gente né. E principalmente pela área que eu tô. E aí quando eu comecei a entrar na contabilidade e na administração eu falei assim “Por que pessoas pretas não

estão nessas áreas?”, “Por que para eu ser uma mulher preta dentro dessa área eu preciso ser uma mulher preta que vai ficar quieta que vai abaixar a cabeça? Ou que vai só lidar com a estratégia?”, como muita gente dizia, “Ai tu tens que ser estratégica.” Chegou no momento que eu falei “Que *merda*, eu tô cansada de me dizerem que eu tenho que ser estratégica” porque essa ideia da estratégia muitas vezes é ter que assimilar o racismo da forma como ele é colocado para nós. E aí eu fui me entendendo ao longo do tempo, nesse processo de tomada de consciência racial e o que a estrutura do racismo faz com a gente enquanto pessoas pretas né. Em que lugar que ela me coloca, em que lugar que ela tá tentando determinar para mim, e aí a perspectiva de não ser mais só uma mulher negra né, ser uma mulher africana em diáspora, e conseguir construir essa reconexão com África também. Porque daí eu entendo a minha ancestralidade, porque aí eu entendo meu posicionamento no mundo, qual é minha função dentro da minha comunidade, não simplesmente como uma prestadora de serviços (Adimu, entrevistada n° 16).

*Evento singular: Percepção sobre empreendedor negro como autoritário e bárbaro na sociedade brasileira*

Assim como a riqueza é uma característica incomum nas análises dos brasileiros e brasileiras de pele escura que insistem em aparecer nas estatísticas na categoria sócio-ocupacional de “empregadores”, o cargo de chefia em suas organizações não anula o pensamento racista, fruto do aparelho ideológico de dominação formado ao longo do período escravista. Como destacado por Clóvis Moura (2020), para que este tipo de estrutura funcionasse, a imagem do negro tinha de ser descartada de sua dimensão humana. Neste contexto, o negro é apresentado nas mais diversas formas de comunicação como irracional e suas atitudes de rebeldia contra o aparelho do Estado escravocrata como barbárie ou como patologia social e mesmo biológica.

Ainda segundo o autor, os mecanismos de dominação, inclusive ideológicos, foram mantidos e aperfeiçoados no pós-abolição. Ao longo da história social brasileira, negros e negras buscam criar mecanismos de resistência e negação ao tipo de sociedade que a ele aplica todo o peso da dominação. De maneira paradoxal, o negro é colocado na posição de autoritário enquanto as pessoas de pele alva são lidas como benevolentes, especialmente quando realizam supostos atos de emancipação social. Observe-se, por exemplo, a experiência de Ayo na empresa que fundou e organizava em conjunto de três sócios, sendo eles dois homens brancos e um negro:

O fato de eu ter tomado a frente do discurso da transformação da empresa doeu muito nos dois e eles não virem fazer os processos doeu muito em mim. O *feedback* que eles colocaram foi como se eu fosse autoritário no meu discurso né. Se eu tô conduzindo uma situação eu tenho que falar, tenho que conduzir, então essa justificativa é muito “Ah, vou te pegar no colinho aqui” imaginando que sempre vai ter um suporte, sempre vai ter alguém, então não percebem a vida desse mesmo ponto porque não vieram dessa lógica. Eu

entendo, na minha perspectiva, que era pelo fato de ser eu que estava me posicionando e de eu ser negro. Não conseguiam entender que eu não era a autoridade para eles, era um companheiro deles, na mesma luta, enquanto alguém aqui do meu lado que também é negro olhou para mim e entendeu (Ayo, entrevistado n° 17).

Existia muito quando a pessoa tinha que responder algo para mim ela dar volta conversando com eles para depois eles virem falar a perspectiva do funcionário em relação a como que eu tava determinando essas coisas lá dentro do setor. Então essa volta, que era um erro clássico, a não definição de papéis, fazia com que todo mundo ia falar com todo mundo até conseguir a melhor oferta dos quatro sócios e quem abrir mais a possibilidade para a vida daquela pessoa era o melhor, entendeu? E acabava que eu era questionado por eles por coisas tipo assim, falar para o funcionário, a pessoa que era colaboradora lá, que ela tem que chegar no horário, que ela tem que fazer isso, que ela tem que limpar o chão, que ela tem que fazer não sei o quê, e depois virava para mim o meu sócio vindo falar para mim que a pessoa foi reclamar com ele, que era quem ela de repente imaginou que era o chefe, entende? E eu tinha que sempre bater com isso de falar “Eu também sou chefe, eu também sou chefe”. Essa é a minha experiência como quem tá pagando pelo serviço, sempre foi uma luta (Ayo, entrevistado n° 17).

### Evento singular: Opressão de gênero

O conceito de interseccionalidade (COLLINS, BILGE, 2021) é uma ferramenta analítica que permite entender como as relações de poder são construídas por uma combinação variável de fatores e dimensões. Um exemplo a ser destacado é a experiência das mulheres negras, que percebem a desigualdade por diversos eixos que trabalham juntos e influenciam um ao outro. Nos trechos abaixo, destaco experiências que representam a amálgama de opressões de raça, classe e gênero em suas experiências de trabalho:

E ao mesmo tempo que tu te abalas, tu vais no banheiro pra dar uma estabilizada, percebendo sempre os olhares na tua volta né, também tem uma coisa muito pesada que é os olhares para a mulher negra, para o corpo também né. Dos homens brancos. Dói muito, olham o corpo da mulher negra como parece um frango assado na máquina ali né, o olhar do homem branco para mulher negra ele é muito pesado, assim, é muito prostituído né. Então eu já tive que passar por vários olhares assim sabe, principalmente os mais velhos, os mais velhos brancos têm esse olhar sabe. A gente consegue saber cada olhar. Aí tu passas por tudo isso, te abala, mas aí tu respiras, tu tens que ser educada ao mesmo tempo também, porque não os outros acham que você é louca, que é coisa da sua cabeça. A gente sabe qual é o olhar exato pra cada coisa. Então quando alguém falar pra você que passou por isso tu não tens que falar nada, tu tens que escutar. Se você acha que não existe é porque não existe no teu mundo, na tua ilha, onde tu tá (Nala, entrevistada n° 09).

Eu trabalhava sempre empresas de alta classe né, só que eu alisava no cabelo nessa época. Como sou uma mulher negra de pele clara eu tenho passabilidade né, sou aceita, às vezes pelo tom de pele as pessoas acham “Ah, ela aqui é branca né” quando eu tô de cabelo liso. E nesse período em 2017 eu trabalhava numa empresa de alta classe quando eu resolvi deixar meu cabelo crescer, a minha, a minha raiz né. Só que eu não me dei conta que eu

comecei na empresa eu tinha cabelo liso né. Eu comecei a deixar crescer e aquilo foi me incomodando também porque eu deixei crescer o meu cabelo só que eu comecei me impressionar porque ele é muito grande né, o *black* né, então era muito novo para mim. Se tornar negro é algo que é dolorido e essa foi a minha questão, foi pelo meu cabelo né, então comecei a passar por problemas dentro dessa empresa por conta do crescimento do meu cabelo. Passei pela transição nessa empresa até que minha chefe pediu para eu amarrar o cabelo e outras questões que quando tu não é tão... quando eu não tava com cabelo crespo né eu não era negra né, eu era meio branca, só quando começou a crescer que aquela questão já se tornou diferente. Eu era uma mulher negra dentro daquela empresa onde maioria era pessoas brancas. E daí eu já tava nessa transição mesmo de identidade porque isso já tava mexendo com as minhas raízes, já tava mexendo comigo (Makini, entrevistada n° 04).

Em 2018 me sinto totalmente assim, empoderada, consciente de que o racismo poderia se apresentar de diferentes formas. Então acho que acabou ali, depois de ter levado esse banho de água fria eu falei “Eu não preciso ser o famoso estilão comercial e não preciso ser o que eles querem, fazer a escova, fazer aquela coisa tudo, eu quero ser como sou, negra”. Sempre gostei de maquiagem, sempre gostei de me arrumar e tudo isso, mas eu quero fazer porque eu posso e não porque eu preciso ser aceita né. O conhecimento faz você se reposicionar, você se posicionar e você seguir em frente com as suas coisas, se você não tem conhecimento você tá muito suscetível a mudanças, mudanças muitas vezes banais só para agradar o outro e não ser você e sofrer por isso né. Isso não isso não quer dizer que você não vai sofrer sendo você, porque ele não é fácil, não é fácil, é isso que eu tenho para dizer... não é fácil (Faiza, entrevistada n° 13)

*Evento singular: Ausência de suporte financeiro familiar e/ou público*

O pensamento neoliberal que avança no Brasil dá ênfase à realização individual e a responsabilidade pessoal ao passo em que ignora o bem público e o sistema de manutenção de desigualdades entre pessoas negras e brancas no país. Esse perfil de desigualdades raciais não é um simples legado do passado: ele é perpetuado pela estrutura desigual de oportunidades sociais a que brancos e negros estão expostos no presente (BARBOSA, 2021).

A questão racial é o principal elemento estruturador das desigualdades sociais nesse país (MONTEIRO, 2018). Conforme apontado por Jessé Souza, “o racismo racial assume o comando da vida social a partir da construção de uma ralé de ‘novos escravos’” (SOUZA, J., p. 9, 2021). No livro, o autor defende que o fator que verdadeiramente define uma classe social é transmissão familiar e escolar de valores positivos ou negativos invisíveis.

Pensando no contexto do empreendedorismo, o pensamento neoliberal difunde a ideia de que todo mundo pode ser empresário, quando na verdade é apenas uma tentativa de colocar esse ‘novo escravo’ num lugar de informalidade, sem qualquer

tipo de segurança ou direito. E, como também citado por Jessé, se ele falhar nessa empreitada, a culpa é apenas dele, culpando individualmente a vítima por um fracasso socialmente construído. A partir desta ótica, convido-os a analisarem as falas seguintes:

Eu fico muito chocada como... assim... pros brancos isso é tão fácil. Se autoafirmar, sabe? Se posicionar, ocupar determinadas posições, cobrar bem pelo serviço deles... cara, eles não passam por essas dificuldades não! (Nina, entrevistada n° 06).

Outro ponto que eu sempre falo é: a gente não é ensinado a empreender. A gente não é ensinado a ter um planejamento financeiro, ter reserva, ter isso, ter aquilo. E quem começa a empreender na sevirologia, tipo, preciso me virar para pagar as coisas, velho, muitas vezes a gente tá vendendo o almoço para comprar a janta, entendeu? Então eu sempre uso uma frase do meu pai, ele me disse uma vez “Eu nunca dormi com fome, mas algumas vezes eu dormi com vontade de comer mais”, essa foi uma das frases que mais impactou minha vida (Kyesi, entrevistada n° 02).

A gente não cresce, a gente não cresce. As pessoas brancas elas fazem as coisas parecerem muito fáceis, elas têm processos, elas participam de aceleração, elas têm investimento, elas têm banco, elas têm tudo muito disponível para elas. Se é o empreendedor que é novo e tá começando, o pai vai lá e tem como investir, tem como vender um carro, tem como, sabe, tem meios de conseguir que seu negócio tenha uma base. Ele cresce escutando muito de negócio, ele cresce escutando de finanças, ele cresce escutando de bolsa de valores, de mais não sei o quê, entendeu? Para mim também já tem diferença entre empresário e empreendedor, tem muita diferença. Não vem me dizer que o cara da Renner é empreendedor, empreendedora sou eu né rs. Fica bonito falar que é empreendedor né, que é coitadinho, aquelas coisas. Esse pessoal é bilionário, vamos combinar. E aí eles conseguem se estruturar muito bem tanto em falas, quanto em textos, quanto em recursos, quanto em aula, em faculdade. A maioria das pessoas brancas que têm empresa têm faculdade de administração, eu acho que uns dos pilares de toda empresa é a pessoa ter uma faculdade de administração, senão tu não consegue, tu não consegue. Então, nossa, a gente não tem acesso aí não cresce. A gente vai, a gente faz, eu sempre digo né, a gente troca roda do carro com o carro andando né. E não é legal, não é legal. Mas a gente vai aprendendo com que a gente tem, eu acho que essa é a grande diferença. Eu não cresci ouvindo sobre empresa dos meus pais... minha mãe era funcionária pública e meu pai não trabalhava, meu pai bebia, entendeu? Assim, eu não tinha um momento de paz, de ficar pensando em me estruturar, aí quando eu conto essa história não é para acomodar ou para justificar, é porque são realidades diferentes. As minhas filhas já vão ter uma outra visão. As minhas filhas estão me vendo empreender em casa. As minhas filhas já me veem falar de negócio, de *networking*, às vezes me veem dar entrevista, as gurias me veem falar de aceleração, de processo MVP, as gurias aqui em casa escutam eu falar muito sobre isso. Então elas já vão vir de um outro ambiente, já conhecem alguns termos, coisas que eu não tive. Então acho que a nossa dor é essa, pelo cenário que têm a gente não é preparado para isso e quando tu caís nisso tu tem que te virar (Nala, entrevistada n° 09).

As startups 'limpas' que vemos nos cursos e nos livros são criadas pelos meninos e meninas que tiveram outra trajetória, vinda da família lá de trás e continuada. Mesmo que diga “Não, mas a minha família não teve nada a ver com a minha ideia ou a minha empresa” basta pegar a trajetória. Nela você vai

encontrar o pai ou tio ou avô de origem italiana ou alemã ou portuguesa que teve outra trajetória, que não precisou enfrentar a barreira do racismo (Rashidi, entrevistado n° 15).

*Evento singular: Autoestima do empreendedor negro e o vir a ser da identidade*

Para buscar compreender genuinamente o processo organizador do afroempreendedorismo e como um povo sem capital e incentivo para produzir na economia oligopolizada do Brasil rompe com os caminhos que para ele foi traçado, é necessário entender as a fluidez entre encarar o sucesso de um negócio e encarar a face violenta da desigualdade. As desigualdades sociais e a necessidade de sobrevivência no capitalismo, são eventos singulares para a formação deste fenômeno. Isso porque “ser uma empreendedora negra no Brasil já é difícil quando dá certo. Mas quando dá errado é que a gente encara mais ainda as faces violentas da nossa desigualdade.” (BARBOSA, p. 179, 2021).

Mais uma vez, aponto cicatrizes. Como dito anteriormente, “todo um arsenal de estereótipos e desvalorizações quanto a sua inteligência e capacidade como trabalhador e empreendedor foram despejados contra o negro enquanto indivíduo e enquanto membro de uma raça, comprometendo sua autoimagem e sua autoestima” (MONTEIRO, p. 157, 2018). Essas marcas podem ser observadas nos seguintes trechos, que indicam, inclusive, que não somente o empreendedor negro tem dificuldade em ser percebido nesta posição por terceiros, como também por si mesmo:

Eu tenho uma dificuldade bem grande de me autorreconhecer. Trabalho isso em terapia, trabalho isso no terreiro, várias coisas né. Entendo que de onde tu vem também, em relação a minha trajetória enquanto mulher preta né, acho que desde que eu cresci a minha vida toda foi assim, qualquer pessoa que responde ou que tem um traço de liderança enquanto uma pessoa preta no mundo é tentada ser colocada num lugar de subserviência, então eu escutei minha vida inteira que eu deveria ser uma pessoa humilde, que eu não podia ser amostrada, que eu era metida, quando na verdade isso era só uma tentativa de minar características que eram inerentes minhas e que em qualquer pessoa branca seriam valorizadas, mas que numa pessoa preta foi tentada colocar em outro lugar, sabe? Então assim, eu tenho dificuldade de reconhecer e eu acho que em cada um desses processos que eu passei me ajudaram a ter a virada de chave como momentos em que eu consegui me reconhecer naquele lugar (Nina, entrevistada n° 06).

Mesmo sendo um “tomador de horas” das pessoas, eu me sentia como alguém com as horas tomadas né. Então eu me coloquei dessa maneira nesse primeiro momento até conseguir dizer pra mim “Para Ayo, vambora, você tem que dar um jeito, ou você chuta a porta ou ela não vai ela vai abrir para você” (Ayo, entrevistado n° 17).

Na real eu acho que eu demorei um tempo... porque eu me enxergava muito ainda no lugar da pessoa que prestava um serviço, mas que ainda não tinha

um negócio, eu não conseguia. É muito louco isso né, porque é um processo, tipo, eu estava na terapia pra entender as mudanças que vinham no meu cotidiano. É que quando tu tá dentro da universidade as pessoas vão te dizer que tu é pesquisadora, quando tu tá fora da universidade, eu sou uma mulher preta, quando eu estou no espaço profissional eu sou contadora, no espaço profissional preto né, e aí é quando eu chego no mix de tudo isso para entender a empresária, empreendedora (Adimu, entrevistada n° 16).

E eu acho que quando eu comecei a fazer terapia, quando eu comecei a buscar esse lugar de cura de alguma forma, vi que tinha várias coisas dentro de mim que não estavam legal, esse medo de sempre dar tudo errado ou de não gostar de nada que eu fazia ou de não acreditar em mim mesmo, sabe? Via várias pessoas tem muito potencial, habilidosos, mas eu sempre achava que isso não era para mim. E eu acho que a terapia foi um lugar bom né principalmente por eu ter buscado uma terapeuta negra, daí ela acho que ela entende a maioria das coisas que eu falo, porque acho que a maior violência que pessoas negras sofrem é o racismo e ele deixa várias sequelas que a gente sofre ao longo da vida por exemplo achar que tem lugar não era para mim, entendeu? E eu comecei a entender isso depois, acho que quando eu consegui trazer isso para o meu trabalho e conseguir assumir mais a minha identidade dentro dessa narrativa, significando-a (Murua, entrevistada n° 10).

### Evento singular: Resistência étnico-racial à opressão

Neste momento da leitura, é possível que muitas das experiências citas já sejam familiares para você por conta dos livros de História, das falas de conhecidos, de uma observação mais atenta às notícias ou infelizmente, por experiências próprias similares a essas.

E pra mim isso é muito associado à precarização, sabe? Do trabalho e do mercado de trabalho. Eu acho que tem uma miopia, assim, de não enxergarem o empreendedorismo para a população negra como lugar de estratégia, porque se tivessem enxergado enxergariam que a população negra é empregadora, é empreendedora né. Eu acho que tem uma miopia aí, que a sociedade tem muito um olhar da vulnerabilidade (Busara, entrevistada n°14).

No entanto, mesmo que a história dos afro-brasileiros seja sim marcada pela desigualdade, o emaranhado de eventos que representam as raízes do empreendedorismo negro no Brasil é composto por opressão na mesma medida em que encontra a resistência, essa bem menos destacada.

Nós, pessoas pretas, temos um legado que nos foi dado que é riquíssimo, que é sensacional. Assim, é muito, muito potente. Mas como não contam essa história para gente, a gente acaba carregando um peso sem muitas vezes nem perceber, sabe? Eu acho que só atrapalha a gente no movimento de empreender em muitos aspectos, atrapalhando nossa autoestima, atrapalha nossa autoconfiança, atrapalha até para gente conseguir crédito (Nina, entrevistada n° 06).

É sobre a gente disputar as narrativas, né. Disputar as narrativas que foram criadas sobre a gente e inserir outras narrativas dessas realidades nos

contextos do mercado para que as pessoas pretas possam ter uma vivência e experiência melhor nas suas jornadas. E aí todos esses pontos estão relacionados à ancestralidade, ao passado, todos eles dependem desse resgate ao passado para que dê certo (Nina, entrevistada n° 06).

Então acho muito que a gente também precisa parar com essa narrativa de que as pessoas negras são só pobres, né. A gente é uma população de 54% da população, a gente não é uma coisa só, nós somos muitas coisas no meio disso tudo (Aza, entrevistada n° 01).

### Evento singular: Herança ancestral de capacidade organizativa

A necessidade de encontrar múltiplas maneiras de sobreviver catalisaram o desenvolvimento de uma comunidade que precisou encontrar força entre os seus. Adriana Barbosa cita que antes mesmo de “começar a pensar em criar algo que unisse lazer e empreendedorismo, já existia um quilombo inteiro adubando um terreno com capacidade de dar frutos” (BARBOSA, p. 37, 2021). Também em palavras dela, “de onde eu vim e para onde eu vou, nada se fez desconectado, nem só” (BARBOSA, p. 25, 2021). Sigamos então falando de passado, porém a partir de uma nova narrativa.

Embora o conceito de negro bárbaro e intelectualmente limitado seja algo muito vivo na realidade dos entrevistados, conforme apresentado no início desta seção, a intelectualidade e o domínio dos processos organizativos sempre foi uma característica dos povos africanos:

Ah, o passado... a gente precisa contar a história né. A história do processo da colonização no Brasil. Um país colonizado por Portugal e aí quando vem uma mão de obra na condição de escravizados para o Brasil, ela não vem mão de obra só do ponto de vista do serviço braçal, mas também do processo intelectual né. Então muito do que a gente tem hoje, esses produtos com engajamento racial vêm dessa conexão com a ancestralidade, essa diáspora africana, a gente não vem zerado sabe. Vem com esses saberes ancestrais do continente africano formado por 54 países, entendeu? Então nossos negócios seguem o modelo intuitivo dos mercados africanos, intuitivamente a gente faz muita coisa que os mercados africanos fazem. Eu quando tive a oportunidade de viajar para outros países consegui compreender isso, moças que trabalham com processos artesanais, muito do que elas produzem de acessórios, de bijuterias no Brasil, é muito parecido com que se produz na Colômbia, que é muito parecido que se produzem nos bairros negros dos Estados Unidos, na África do Sul, no Senegal e eu tive oportunidade de compreender essa diáspora que independe do tempo, ela tem continuidade. Não importa para onde essa população negra foi espalhada pelo mundo, entendeu? Então essa só uma coisa que é importante falar porque quando a gente olha essa questão do empreendedorismo acha que afroempreendedorismo surgiu agora e não é verdade, você sabe. [...] O que seria Ouro Preto e todo o processo de mineração do ouro? O próprio processo de adestramento dos animais? A presença de mineração, de agricultura, cana-de-açúcar, uma série de saberes para poder desenvolver esses processos que ajudaram a desenvolver o Brasil? Então do ponto de vista do passado é

necessário um pouco olhar para esse contexto né. E quando a gente olha para o presente, ao não olhar essa mão de obra na condição de potência, ao olhar só do ponto de vista do serviço braçal, não se cria uma estratégia de empoderamento da população negra no empreendedorismo (Busara, entrevistada nº14).

Ao constantemente zelarem pela manutenção deste ponto de vista, “as elites políticas e econômicas brasileiras estão mantendo nocauteado um importante setor da população brasileira, com enormes prejuízos econômicos e sociais para o país” (MONTEIRO, P. 284, 2018). Esta denúncia não é recente, inclusive no contexto das teorias organizacional, posto que Alberto Guerreiro Ramos há muito criticava os pressupostos da ciência social moderna, “articulada com o propósito de liberar o mercado das peias que, através da história da humanidade e até o advento da revolução comercial e industrial, o mantiveram dentro de limites definidos” (GUERREIRO RAMOS, p. 22, 1981).

No momento em que essa pesquisa está sendo desenvolvida, a comunidade negra tem se mostrado cada vez mais vocal e potente para tomar um lugar que é seu por direito. Para entender esse movimento, é necessário analisar a formação da identidade dinâmica desse grupo e das fronteiras de suas organizações.

#### 4.2 TRONCO: *ORGANIZING* E FRONTEIRAS DINÂMICAS

A discussão da seção anterior finalizou com o despertar da identidade, de um processo de reconhecimento enquanto empreendedores, empregadores, empresários. Esta identidade não é nem de longe homogênea, vai sendo construída de maneira coletiva e foi identificada no campo a partir da categoria analítica *Organizing*, citado anteriormente como uma tentativa de estabilização do processo ao mesmo tempo em que o mantém aberto para novas possibilidades.

##### *O organizing do afroempreendedorismo*

Um frequente ponto de discussão no contexto do afroempreendedorismo é a própria definição do termo, podendo ser pensado processualmente como as fronteiras dinâmicas que buscam estabilizar eventos com diferentes estruturas temporais e dar identidade ao fenômeno. Neste sentido, os atores que fornecem as bases para o movimento o compreendem das seguintes maneiras:

Para mim o afroempreendedorismo é identidade, né. Essa é uma identidade desse grupo, esse grupo tem diferença, ele é diferente de todos os outros grupos justamente pelo que eu falei, alguns acessos que a gente não tem [...] Isso é só para a gente poder nomear até que um dia a gente possa chegar no empreendedorismo “geral” (Aza, entrevistada n° 01).

Isso é as pessoas achando que podem definir algo que é pessoal pra cada um. Uma vez me disseram que existe uma diferença entre afroempreendedor e empreendedor negro [...]. Eu não concordo com isso, porque tem momentos em que eu vou ser uma empreendedora negra e tem momentos em que eu vou ser uma afroempreendedora [...] eu tento pautar a raça em algum momento, fazer com que as pessoas entendam que eu só existo porque existe a raça, mas eu não posso exigir isso dos meus colegas porque isso foi uma consciência que eu tive. Afroempreendedorismo é quando eu entendo que eu favoreço os meus de alguma forma, acho que é isso, é um todo. [...] Se fosse pra ter um conceito acho que seria isso, o dia em que a gente conseguir se olhar da forma que quem não é preto não nos olha. A gente se olhar como nunca foi olhado e se apoiar dessa forma (Kyesi, entrevistada n° 02).

Afroempreendedorismo pra mim é história, não é só um movimento, é um marco muito grande na história [...] não só um movimento comercial, é um movimento de quebrar o que até hoje não foi feito nas grandes magazines [...] acho que passa por você ter um corpo preto por trás do negócio, mas não só, também tem que ter verdade, tem que ter história (Bomani, entrevistado n° 03).

Pra mim é uma libertação, de gerar oportunidade né. Quando a gente fala igualdade de direitos é difícil, mas quando eu sou empreendedora eu tenho a minha própria liberdade, eu entendo da minha forma, eu enfrento, falo sobre aquilo que eu sei que falar e ninguém vai me questionar, então eu sou livre para empreender da forma que eu quiser (Makini, entrevistada n° 04).

Afroempreender hoje no Brasil é sobreviver, é sobreviver, pode ser venda de bolo de pote ou pode ser o consultor financeiro. Tem as dificuldades, tem grande possibilidade de crédito ser negado só pela cor da sua pele, adentrar em locais já é muito difícil dentro desse segmento, então o crescimento é mais lento, ele acontece com muito esforço, mas ele é mais lento (Elimu, entrevistado n° 05).

Algumas coisas que eu acho que você definir é você limitar. E aí quando a gente está pensando em pessoas pretas, empreender tá tão relacionada, tão ligada, tão intimamente ligado às nossas práticas ancestrais que você definir o afroempreendedorismo a partir da visão que a gente tem agora pode bloquear ou apagar isso que a gente já carrega, sabe? Nós somos a maioria dos empreendedores do Brasil. A gente em vários sentidos sobreviveu até aqui porque os nossos empreenderam, trouxeram a gente até aqui através da criação dos seus próprios negócios e comércios, serviços, sabe? Eu venho de uma família de empreendedores, meu pai é empreendedor, mas ele não consegue se enxergar nesse lugar, e ele não consegue enxergar nesse lugar justamente porque definiram para ele o que era esse lugar e esse lugar não faz parte do que ele reconhece, sabe? Então como definir afroempreendedorismo de uma maneira que seja natural para a vivência das pessoas pretas? Meu pai é técnico de refrigeração e ele tem uma oficina que fica nos fundos da casa dele, ele é uma pessoa que nasceu pobre, passou fome, nasceu em Nova Iguaçu em uma família de 10 irmãos, saiu de uma vivência muito miserável, e com o talento dele, com o fato dele ser autodidata em vários aspectos e também com muito esforço, ele conseguiu sair dessa realidade e começar a trabalhar no Rio de Janeiro numa oficina até juntar o dinheiro para comprar essa casa e montar a própria oficina dele, trabalhar por conta própria. E aí ele quitou a casa trabalhando dessa forma, como

empreendedor, ou como afroempreendedor né. Ele me sustentou trabalhando por conta própria, ele pagou minha escola no ensino médio trabalhando, ele fez tudo na vida dele dessa forma, e ainda assim quando eu viro meu pai e falo “Pai, você é empresário” ele não se vê nesse lugar, ele não aceita essa definição, então eu não sei como definir (Nina, entrevistada n° 06).

Afroempreendedorismo são negócios feitos por pessoas pretas e que tem na sua proposta de valor também como foco esse público. Então, por exemplo, a [EMPRESA] é um negócio de pessoas pretas para pessoas pretas (Minkah, entrevistado n° 07).

Eu considero o afroempreendedorismo como um todo [...] ela pode ter um negócio que tem a ver com essa área de atuação ou pode ser qualquer coisa, ela pode vender bala na praia, entendeu? Eu considero o afroempreendedorismo algo que engloba pessoas negras que empreendem o seu tempo em alguma determinada área seja ela para um negócio seu ou a venda de algum produto, serviço, ou se já ela atuando dentro de uma outra empresa né (Siham, entrevistada n° 08).

Eu não sei... eu acho que eu fui só batendo nas portas mesmo. Eu acho que eu não, eu não me atentei a isso, tipo “Ah, eu sou uma afroempreendedora”. Eu acho que não, eu entrei como “Eu sou uma vendedora e eu posso ter empresa” (Nala, entrevistada n° 09).

Eu acho que de modo geral ser afroempreendedora é saber um pouquinho da nossa história, saber se posicionar, saber, enfim, que a gente precisa se fortalecer né, que a gente é uma rede que a gente precisa né, apoiar o negócio do outro, mas acho que é basicamente isso (Murua, entrevistada n° 10).

Cara, que pergunta legal... porque hoje eu não me enxergo como afroempreendedor. [...] Eu tenho esse olhar de ser um afroempreendedor por conta da minha etnia, mas eu meio que “discordo”, entre muitas aspas, de ser um afroempreendedor de segmento, então o meu negócio não é para um tipo de público, é para todas as pessoas que querem é impactar socialmente pessoas pretas em zona de vulnerabilidade, tem uma mudança aí. Existia no começo, a gente tinha essa visão de dizer “A gente vai comprar e vender para dentro da comunidade negra sempre né” num movimento *black money*, mas com o passar dos anos e a evolução do nosso público a gente começa a perceber que o nosso negócio se dá muito bem para pessoas não negras também então acabo sendo afroempreendedor pela minha etnia (Kopano, entrevistado n° 11).

Eu me vejo como afroempreendedora nesse sentido, por toda a história que eu tenho meus pais, minhas avós, então acredito então acredito que eu me encaixo nesse sentido, sabe? Onde eu moro. Então eu me vejo dentro do afroempreendedorismo também porque sou uma mulher preta falando sobre moda e fazendo moda né, algo também muito revolucionário, hoje estar ganhando esse espaço, estar podendo falar sobre isso é muito importante, podermos representar de uma certa forma, então eu entendo que passa pela ideia de comunidade e também dos espaços que as pessoas que estão por trás desse negócio estão ocupando (Dhuriya, entrevistada n° 13).

É ativismo, além de um senso de comunidade, o despertar de consciências identitário, dentro tem esse movimento que a gente está neste momento, de recuperar as nossas memórias (Faiza, entrevistada n° 13).

Afroempreendedorismo é confuso mesmo, né. [...] Eu entendo que o empreendedorismo negro é esse de engajamento, que são empreendedores negros que olham para as especificidades de consumo, de demanda da população negra e empreende dentro desse segmento. O

afroempreendedorismo tem a ver com essa questão racial e tem a ver também com essa busca por pela ancestralidade né, pela especificidade da ancestralidade, então ele inevitavelmente vai trazer aspectos culturais da cultura negra como uma premissa dentro da sua produção, entendeu (Busara, entrevistada n°14).

Há um debate se o empreendedorismo negro é a partir da identidade negra ou ele simplesmente está disputando os negócios. Ele está disputando os negócios, os mercados (Rashidi, entrevistado n° 15).

É sobre criar formas, criar negócios para conseguir potencializar comunidades. Eu acho que o afroempreendedorismo vai além do ganho do dinheiro [...] Eu vejo o afroempreendedorismo muito nisso né, “Eu vou criar um processo de inovação que ao mesmo tempo vai me permitir construir um patrimônio e conseguir movimentar recursos financeiros para fortalecer a minha comunidade de forma mais organizada” [...] A gente tem que criar coisas que a gente sabe que vai mudar o dia a dia das pessoas mas ao mesmo tempo a gente também tem boletos para pagar, então esses negócios eles tem que ser sustentáveis em dois eixos né, socialmente e financeiramente. Isso é uma coisa que eu tenho uma birra gigante, o conceito de empreendedorismo social, porque eles partem de uma visão de que o negócio de inovação social não tem que se pagar, sabe? É muito louco porque eles olham uma pessoa preta que tá criando um bagulho muito *foda* em todos os níveis e chamam assim, de empreendedor social, o que cria uma construção como se fosse fruto do nada. Isso vem da Sociologia brasileira, dando a entender que o social não precisa de dinheiro. É aí que tá a centralidade do problema né, todo mundo precisa de dinheiro, todo mundo quer dinheiro. Quer me chamar de capitalista, pode chamar, não tenho problema nenhum com isso. Não tem problema nenhum com isso mesmo. Não é só sobre ficar fazendo coisas bonitas, fazendo tudo de bom né. É sobre movimentar a estrutura (Adimu, entrevistada n° 16).

É entender que os nossos ancestrais não tiveram os mesmos direitos de quem os dominou... não tiveram, não puderam empreender nem no momento da libertação. Tudo tinha que pedir, tinha que pedir, tudo, tudo, tudo, tudo. Até assim, na década de 40, quando você acessa a capoeira você vê que era crime, o samba... você vê hoje de novo sendo reproduzido no funk. É um ciclo sem fim de um pensamento estrutural racista, então ser afroempreendedor é entender o cenário, é entender onde você tá e como você tá jogando com esse cenário. “Eu vou empreender neste cenário aí? Beleza, então neste cenário eu sou afroempreendedor.” Se existisse um cenário de igualdade não precisaria de uma nomenclatura que me buscasse a minha ancestralidade, eu acho que eu não precisaria desse acesso, mas hoje é esse acesso que me traz a força, mesmo que tenha sido uma força através momento de derrota né, numa perspectiva do massacre, do roubar as vidas das pessoas, foi uma perspectiva de resistência, de mostrar que independente do que que tá acontecendo aí a gente vai fazer e que eu vou dar a cara aqui. E não é para vocês não, vocês não precisam nem me ver se vocês não quiserem, é para gente se unir e falar um com os outros e falar com o outro “Meu irmão, é isso que tá acontecendo”. Essa é a minha discussão com meu irmão mais velho militar “Meu irmão é isso que tá acontecendo, não fecha seus olhos, seus filhos vão passar por isso se você fechar seus olhos” então é... nos responsabilizarmos no meio do cenário que tá, do jeito que tá. E assim, tá bem melhor dos que passaram na história dos últimos 500 anos, bem melhor esse cenário que a gente está, mas ainda é muito ruim em relação a dominação de um sistema que se coloca além da nossa existência pela dominação do dinheiro que eles trocam entre eles. Então se a gente não fizer nada, eles já não gostam da gente, não querem a gente vivo, então o que eu posso fazer é me unir com os meus que querem estar vivos e empreender junto com quem quer tá vivo, porque o nosso valor é a gente que dá para gente mesmo e a gente tem muito valor (Ayo, entrevistado n° 17).

O processo de constituição de fronteiras do movimento pode ser relacionado nos trechos apresentados acima. A riqueza das diferentes visões de suas próprias realidades e experiências expandem o cenário de maneira a permitir sua redução para fins analíticos conservando sua complexidade.

O pilar central, o tronco do baobá afroempreendedor, é a viabilidade financeira que permite a manutenção do negócio. Não é possível que a população afro-brasileira desenvolva sua capacidade criativa por meio dos mais diversos empreendimentos sem a geração de renda e riqueza.

O afronegócio sempre deve pensar que está produzindo para o mercado. A pessoa negra, mulher ou homem, fazendo quitutes, artesanatos ou softwares, está produzindo para o consumo do mercado (Rashidi, entrevistado n° 15).

O empreendedorismo negro sofre com tentativas ingênuas – quando não racistas –, de ser colocado em um nicho exclusivo, apartado dos verdadeiros negócios, aqueles que movimentam dinheiro de verdade. Os textos em destaque contextualizam esta realidade:

No final de tudo cara, se você colocar lá 'acessórios afro' no Google, você vai ver lá exatamente as empresas que têm uma certa similaridade. Só que assim a gente está brigando pelo mesmo espaço, acessórios afro, agora se eu colocar lá 'brincos', será que a [EMPRESA] ou o meu concorrente vai estar lá, sabe? Então eu vejo que às vezes a gente gastou muitas fichas tentando se estabelecer no patamar de ser afro e esqueceu que tem uns *players* lá na frente que estão muito mais na frente, estão anos-luz, enquanto a gente tá brigando entre si eles tão ganhando, entendeu? Então acho que agora é galera tá se ligando mesmo. Só que é tem que pensar no geral, tem que pensar no global, entendeu? É moda afro-brasileira, mas é acessório também, tem que estar nas buscas né, não só brigando entre a gente, a [EMPRESA], a Boutique de Krioula, com acessórios brasileiros, entendeu? A gente tem que tá jogando com os mesmos preços da Vivara, da Pandora... eu acho que tem que tem que estar nesse patamar, tem que se ver nesse patamar (Bomani, entrevistado n° 03).

Hoje a Boutique de Krioula eu acho que é a marca negra que eu me lembro que tem mais seguidores nas redes sociais, acho que ela já deve estar com 90 mil seguidores. E aí tu vai olhar qualquer outra marca branca e tem um monte de gente que não faz metade da metade da metade do esforço que ela faz. A Michele é referência, mas ela tem que ser referência em outro lugar também (Aza, entrevistada n° 01).

Para que esses negócios se desenvolvam, é necessário que caia por terra de uma vez o lastro de uma ética protestante weberiana nos afronegócios, característica que para a maioria dos negócios foi desencantada e deu lugar ao utilitarismo, glamourizado na sociedade contemporânea na forma de homens brancos que acordam às 5 horas da manhã para gerar (e concentrar) mais e mais recursos.

De maneira geral, as pessoas de pele escura sequer são consideradas além do lugar de consumo quando são pensados os sistemas econômicos que comandam os mercados. Essa emancipação precisa acontecer inclusive na academia, pois não se pode comparar de maneira homogênea grupos que partem de distintas formações enquanto organizadores. A realidade do negro que empreende é complexa para além dos riscos tradicionais que as publicações sobre Administração apresentam ao falar de empreendedorismo. O afroempreendedorismo de hoje carrega as conquistas de espaços que precisaram ser tomados das mais variadas maneiras e implica diretamente em questões sociais, econômicas, políticas, religiosas, éticas e culturais.

Admite-se como premissa do afroempreendedorismo, portanto, a necessidade e liberdade ao povo negro de movimentar recursos e acessar espaços antes negados, explorando-os como quiser, em uma multiplicidade coerente com as histórias e projetos de vida de seus membros. Isto posto, aqui não se perde de vista que a memória dos empreendimentos negros se distancia da concentração de renda, apresentando em contrapartida uma visão coletiva de movimentação de recursos:

Nós temos uma ancestralidade e uma consciência que humaniza estruturas produtivas, que dá alegria para nossos empreendimentos, diferentes até de outros modelos de negócios que de cara discutem quantificação, lucros e concentração de renda. Historicamente, nós negros temos outra visão de como produzir mercadorias e como produzir esse mundo dos consumos (Rashidi, entrevistado n° 15).

A maioria das pessoas negras que eu conheço que empreendem tem uma forma diferente de enxergar, sabe, o consumo. Uma forma diferente de enxergar remuneração (Aza, entrevistada n° 01).

Neste sentido, entende-se que autodeclaração do empreendedor enquanto preto ou pardo já deve ser suficiente para classificação como afroempreendedor, mesmo que sua atenção para sua comunidade e herança ancestral seja de difícil compreensão para o observador externo. Quando um corpo negro acessa espaços construídos e em constantes exercícios de manutenção para que sejam claros como a neve, ele não entra sozinho. A Filosofia do Processo nos permite entender que sua existência hoje é carregada pela ancestralidade do passado e a potencialidade do futuro que gritam, especialmente quando outros grupos insistem em tomarem suas narrativas e os subjuguem a meros coadjuvantes na história do outro, quanto muito.

Neste sentido, seja a pessoa de pele escura em questão extremamente engajada com o movimento negro ou o que os Racionais MC's chamam de 'negro

limitado' (RACIONAIS MC'S, 1992), ao passo em que ela ultrapassa o lugar que a ela foi pensado socioeconomicamente, ela transforma a vida daqueles que vieram antes e altera a direcionalidade do movimento imposto sobre seus pares. Novamente, não importa o grau de consciência de sua negritude, o grau de seu orgulho étnico-racial e muito menos que ele tenha ascendido socialmente e tente ignorar sua negritude, ele é sempre confrontado com as imagens do negro construídas na sociedade (MONTEIRO, 2018).

Pense, por exemplo, que uma pessoa negra exercendo atividade empreendedora e sendo bem-sucedida nesta atividade, necessariamente altera o que era esperado (no mínimo) para si e para seus familiares próximos na esfera financeira, social, intelectual, mesmo seja indiferente às dores de sua comunidade e não considere ou conheça todas as conquistas alcançadas graças à luta do movimento negro desde o início da opressão dos afro-brasileiros. Esses acontecimentos foram fundamentais para a história da população negra, para aqueles que chegaram e os que ainda chegarão, o que os tornam produto e matéria-prima dessas conquistas.

A possibilidade de empregar o irmão ou a mãe, dar uma educação melhor para as filhas graças ao êxito de seu negócio, desenvolver reflexões nos amigos quanto aos seus lugares sociais, são três exemplos citados na fala de alguns dos entrevistados dessa pesquisa que não partem de uma consciência de unidade racial ou ancestralidade de maneira direta, porém certamente estão presentes nessas ações. Ainda, para além do mundo dos negócios, pensemos o caso de um acesso à universidade, fato que gera transformação similar e pode conectar diversos atores de uma comunidade, desde um núcleo familiar até mesmo toda parcela do povo negro de uma nação. A universidade não é apenas um local de formação técnica e científica, é um espaço de privilégio e destaque social – que no imaginário social produzido pelo racismo, foi feito para pessoas brancas (ALMEIDA, 2019).

De todo modo, é necessário pontuar a relevância da consciência racial na transformação da realidade contextualizada neste trabalho. Embora afirmemos a importância de incluir nos números do afroempreendedorismo todos os empresários negros deste país, aqueles que o fazem ignorando o passado de conquistas de sua comunidade deixam de lado suas próprias potências e contribuem com uma estrutura que recusa o acesso dos seus. A fala do Entrevistado 9 do livro “*O Empresário Negro*” sintetiza esta perspectiva:

Bem, eu acho que estamos avançando bastante e talvez nem estejamos percebendo. Acho que os outros agora estão tendo que se preocupar também com a gente. Não podemos perder a autoconfiança, nem a dimensão do que avançou, do que representa para a comunidade. Uma coisa é certa, o meu filho, o seu filho, os nossos filhos vão receber algo fundamentalmente melhor do que nós recebemos. Agora, o perigo é o esvaziamento na consciência deles, daquilo que nós construímos na dor. Na medida em que você prepara o caminho para quem não vai sentir dor, a dor se perde. A garotada que vem aí tem que saber cada item dessa conquista, desse levantamento que você está fazendo para que possam avaliar os caminhos das pedras pela dor. Senão o trabalho vai por água abaixo. Tem gente ainda que está passando ao largo, muito ao largo, vendo um mundinho lá dele, dizendo: comigo não tem problema nunca tive, sempre fui muito querido pelos brancos. Então esse aí não teve consciência da dor (...). (MONTEIRO, p. 257, 2018).

Discutiu-se até aqui um ponto essencial para a leitura do fenômeno: a pessoa negra que empreende deve ter como ponto fundante a necessidade de encontrar seu espaço na configuração de mercado existente e a liberdade de gerar recursos com essa busca, podendo ser entendida como afroempreendedora nesta pesquisa simplesmente por essa característica. No entanto, é necessário pensar na natureza dinâmica deste tipo de negócio e o que o faz ultrapassar as fronteiras tradicionais das organizações.

### *Fronteiras dinâmicas do afroempreendedorismo*

Entende-se que a dinamicidade das estruturas que formam o desenvolvimento dos povos africanos em diáspora se apresenta na fluidez de negócios que necessitam da geração de renda para seus organizadores e seus dependentes, ao passo que carregam complexidades que são ligadas de maneira particular por cada ator através do movimento de “apreensão”<sup>2</sup>. Este conceito significa que os eventos se conectam uns aos outros e diz respeito à propensão de um evento de se conectar a outro com o qual tem objetivos comuns, levando em conta experiências do passado e adicionando novas (HERNES, 2008).

A apreensão acontece por meio de significados abstraídos pelos atores para a criação de um presente onde a estrutura de eventos é constantemente redefinida e reproduzida (WHITEHEAD, 1929, 1968, 1978, 2015; HUSSENOT; MISSIONIER, 2016). Assim, identifica-se o movimento organizador do afroempreendedorismo na análise das diferentes ressignificações atribuídas aos negócios, ultrapassando as

---

<sup>2</sup> “Prehension”, conforme definido por Whitehead (COBB JR., 2008).

fronteiras da manutenção financeira e se relacionando com as referências identitárias de seu grupo.

Os entrevistados citam fatores como produzir produtos e serviços afrocentrados, buscar majoritariamente comprar e vender dentro da comunidade, que busca potencializar a comunidade, que possuem proprietários racialmente consciente, apoiar outros negócios de pessoas negras. Nessas outras camadas do afroempreendedorismo, que podem considerar somente um dos fatores citados acima ou todos eles, o negro é protagonista; a imagem do sujeito que empreende também costuma ser valorizada e destacada em seu nome, em sua logomarca, em sua propaganda e/ou outras variadas formas de apresentar o negócio para o mercado.

A heterogeneidade de visões percebida no campo existe porque, como citado por Almeida (2013), esta maneira de produzir é expressão das experiências fenomenológicas de cada pessoa, o que dificulta explorar os motivos de determinadas organizações explorarem e compartilharem a ancestralidade nos produtos e serviços ofertados enquanto outras não o fazem de maneira direta. O *organizing* envolve atribuição de identidade temporal a eventos do passado, dando sentido e justificativa para uma tomada de decisão no presente (HERNES, 2014).

Fato que exemplifica a citação anterior é o trecho seguinte. Murua tem no nome de sua empresa do setor *fashion* o resgate à uma marca de bonecas que ganhava do seu pai, todas brancas exceto uma, justamente aquela que ficou em sua memória. Para ela, a empresa é a expressão de algo que ultrapassa as operações mercantis:

Eu acho que foi um resgate, até de reconciliação com meu pai. Meu pai faleceu em 2015, foi um ano bem turbulento para mim, meu processo inicial da faculdade foi bem difícil, eu pensei em desistir várias vezes porque eu achei que aquele lugar não era para mim, eu me senti a burra porque não gostava de nada que eu fazia e a minha relação com meu pai não era uma relação muito boa nos últimos anos antes dele falecer, porque meu pai ele era dependente químico e ele acabou morrendo por isso. [...] Eu acho que com a [EMPRESA] eu consigo resgatar várias dessas coisas com orgulho, entendeu? Sem vergonha, sem vergonha de falar das coisas ruins que eu passei com meu pai, mas poder hoje em dia falar que se ele tivesse vivo teria muito orgulho de mim porque meu pai sempre gostou do meu pai dessa área, me deu esse nome porque ele achava que eu ia ser uma artista, conhecer alguma coisa do tipo.

Outros trechos que apresentam a fluidez das estruturas do fenômeno são destacados em seguida:

Meu negócio é a minha vida hoje. É um ser tão grande que não consigo... na verdade eu até consigo definir, esses dias uma amiga me perguntou sobre o meu sonho pra empresa e é um sonho tão grande que eu tive que parar pra pensar vida, minhas relações, se eu quero ser mãe ou não - porque já tenho 32 anos -, a gente que empreende e é mulher tem que parar pra pensar sobre isso também. E quando eu parei pra pensar sobre isso eu entendi que a [EMPRESA] é muito maior que eu pensava, ela não envolve só o que eu sinto, o que eu penso, é a minha possibilidade de transformar o mundo, o meu mundo. Ela espelha muito quem eu sou, eu me sinto muito privilegiada por ter encontrado um sonho de vida (Aza, entrevistada n° 01).

Cara, então... a [EMPRESA] é um filho. Eu vejo como um filho e não conseguiria ver de outra forma, acho que pra várias mulheres pretas seus empreendimentos são filhos, pelo menos da experiência que eu tenho do trabalho com elas. E isso tá muito relacionado a matrilinearidade nossa, ancestral. Acho que esse é um lugar de poder da mulher preta muito forte, e ele é muito forte justamente porque sai do nosso ventre, sabe? É porque nosso ventre é potência criativa em vários sentidos, é um lugar de reconexão com nossa ancestralidade e que por isso ele consegue criar a partir dela (Nina, entrevistada n° 06).

Eu acho que o [NEGÓCIO] é uma constatação do que eu posso fazer. Porque, novamente, sempre fui subjugada enquanto mulher negra. Os negócios são a validação daquilo que eu posso, do que eu sou capaz, entendeu? E daí infelizmente eu tenho que ficar sempre provando né, e daqui a pouco tem que provar mais um pouco, e mais um pouco (Makini, entrevistada n° 04).

É como um processo de emancipação da população negra no Brasil né, é pelo empreendedorismo que a população negra se desenvolve entendeu. Como um processo de emancipação mesmo (Busara, entrevistada n°14).

Como citado anteriormente, é possível afirmar que essas experiências estão sendo compartilhadas durante o processo organizador e certamente contribuem para a construção identitária dos sujeitos e de sua comunidade, mesmo que aconteçam em intensidades distintas. A representatividade que o negócio proporciona à empresária e ao empresário negro depende das experiências individuais de cada ator envolvido.

Ser livre para empreender, inclusive tendo como armas estratégicas os motivos que ao longo da história foram motivos de humilhação e descrédito, se aproxima do que Amartya Sen discute em seu livro “*Desenvolvimento como liberdade*” (2010). O autor entende que, a sustentabilidade econômica não pode ser considerada um fim em si mesma, apontando que o real desenvolvimento deve considerar fatores de liberdades substantivas como liberdades sociais, políticas e condições habilitadoras como saúde, educação e incentivos e aperfeiçoamento de iniciativas. Percebe-se no movimento afroempreendedor contemporâneo o reflexo de tentativas de reparação histórica, como a garantia do direito à educação superior, programas de incentivo à micro e pequenos empreendedores, grupo que inclui majoritariamente pessoas negras. Finalmente, afroempreendedores podem enxergar seus negócios para além

do lugar de necessidade, sobrevivência, para um lugar de escolha. Ayo discute a liberdade envolvida em negócio no trecho a seguir:

Isso é tudo que sempre representou para mim o [NEGÓCIO], essa liberdade de escolher o caminho, essa liberdade de saber qual que é o caminho. Tudo que eu tenho hoje, na minha percepção, passa por esse caminho, eu me responsabilizo pelo caminho que eu estou me colocando, sabendo qual que foi minha escolha, que é isso, a escolha que a gente faz que determina o caminho que a gente vai seguir.

A batalha de negros e negras em busca do desenvolvimento e o acesso aos negócios traz consigo uma controvérsia presente nas discussões do movimento negro e também por Rufino (1985): considera-se movimento negro unicamente as entidades e ações organizadas principalmente a partir da década de 1970, combatendo o racismo institucionalizado, sistêmico e contínuo do pós-abolição; ou deve-se considerar todas as ações, de qualquer tempo, nas quais a luta atual contra o racismo pode ser visto como um simples prolongamento daqueles atos de resistência? Defendo o segundo entendimento, levando em conta as articulações nas mais diferentes esferas, sejam elas físicas ou digitais, que buscam modificar a realidade desigual instituída nacional e globalmente. A segunda década do século XXI foi o período de maior fortalecimento da discussão em direção ao desenvolvimento de pessoalmente racializadas a partir da economia, mesmo que a aurora desta luta seja datada de muito antes.

Neste sentido, a pauta racial esteve presente nos desenhos de enfrentamento à pandemia de COVID-19 no mundo. Em pesquisa realizada pela Oxfam (BERKHOUT et al., 2021) com 295 economistas de 79 países, 87% dos entrevistados esperavam que a desigualdade de renda em seu país aumentasse ou aumentasse fortemente como resultado do coronavírus e 66% pensavam assim sobre a desigualdade racial. A resposta do mercado, segundo os relatórios do Fórum Econômico Mundial (WEF, 2020), deve passar por investimentos em diversidade, equidade e inclusão, justificado pelos imperativos moral (trabalhar em condições justas e equitativas é simplesmente a coisa certa a fazer), legal (organizações multinacionais precisam considerar os direitos concedidos a funcionários em diferentes locais por lei quando operam nesses diferentes ambientes jurídicos) e econômico (melhores índices de lucratividade, inovação, tomada de decisão e envolvimento dos funcionários).

Ainda, as publicações do campo da ciência social indicam a crescente de uma forma mais solidária de operações mercantis, mais presente na Administração nas discussões sobre desenvolvimento sustentável (HOPWOOD et al., 2005) e economia

circular (JABBOUR et al., 2019). Este contexto é favorável para que características étnicas sejam exploradas como estratégias de mercado por empreendedores atravessados pela questão racial, trazendo a realidade do cotidiano para dentro dos negócios e estabelecendo uma nova concepção de como você se apresenta e se relaciona com o consumidor.

No entanto, o confronto do campo com a literatura apresenta uma síntese urgente, a indicação que as ações macro visam somente reajustar a ordem social, porém sem parar a engrenagem do racismo. Trazer negros e negras para o mercado de trabalho é essencial, porém possuem em sua estrutura a mesma lógica do pós-abolição, que criou consumidores ao permitir acesso a limitados níveis de renda, porém nunca ao poder e à tomada de decisão. Fenômenos atuais como a uberização e empreendedorismo informal e precário são somente prolongamentos desta disposição social do capitalismo brasileiro, não são nenhuma novidade. E assim, o empreendedorismo negro segue sendo escamoteado para um lugar de sobrevivência, não de oportunidade. A reflexão de Rashidi segue esta lógica:

As desigualdades no mercado de trabalho eram o tema da academia desde meados dos anos 80 até o início do século XXI, essa é uma dimensão. A outra dimensão é o acesso à produção, ser agente da produção e não somente consumidor. O trabalhador que atua como mão de obra é visto pelo capital somente como consumidor e nos dados de consumo os negros consomem quase dois trilhões, mas quando você pensa onde eles estão no campo da produção dos mercados e do comércio, dos serviços, eles não estão lá. Somos quase 13 milhões de donos de pequenos negócios, cada empreendedor negro abre uma fronteira de oportunidade de mão de obra e democratização do espaço de produção e do produtor dessas mercadorias.

Conscientes da extensão e da profundidade dos problemas que enfrenta, o negro sabe que sua luta não se esgota na conquista de pequenas reivindicações de caráter empregatício (NASCIMENTO, 2020). O despertar do movimento afroempreendedor deixa de maneira secundária as ações de reforma para dar lugar a uma revolução silenciosa, fugindo do lugar periférico do empreendedorismo visto como a negação do formal, do belo, do limpo, para ascender como grandes negócios que tem na afirmação da raça o seu fortalecimento. O conceito de afroempreendedorismo deve ser ressignificado e profundamente discutido para que a carga negativa da precarização seja eliminada do mesmo. Conforme apontado por Busara,

A [EMPRESA] pontua esse lugar de transcender da resistência para oportunidade. Se é esse lugar onde a população negra tá, que seja um lugar de estratégia né, que seja lugar estratégico, ressignificando a palavra empreendedorismo. Então hoje o que eu vejo é o negro não só empreendendo pela sobrevivência, mas por oportunidade de mercado, enxergando que a população negra no Brasil é a maioria e que sim pode ser pensado em criar oportunidades para atender a demanda de consumo da população negra no Brasil.

Em síntese, percebe-se o *organizing* afroempreendedor na apreensão de eventos singulares de resistência do passado, buscando a estabilização no fortalecimento comunitário nos momentos de opressão ao passo em que projeta aspirações futuras para um amanhecer de disputa em condições de igualdade os negócios, a tecnologia, a política, a espiritualidade, a cultura, reconstruindo o imaginário social a respeito do negro. As fronteiras dos negócios são dinâmicas pois conversam obrigatoriamente com a experiência da vida negra herdada de séculos e não pode ser desconsiderada da realidade da gestão, mesmo quando os negócios não possuem a raça no centro da produção. O conceito de identidade também segue esta lógica, a qual, a partir de Whitehead (1978), indica que as coisas “são” suas histórias e nos permite entender que a consciência racial vem acompanhada de eventos formados ao longo da historicidade rica de um povo e servem para criar identidades distintas para cada ator.

#### 4.3 COPA: TEMPORALIDADE, POTENCIALIDADE E DIRECIONALIDADE

Conforme citado anteriormente, a divisão entre passado (raízes), presente (tronco) e futuro (copa) foi realizada com fins acadêmicos e didáticos. A pesquisa foi realizada no presente, fundamentada em visões da realidade percebida naquele momento. O que fundamenta teoricamente a discussão da seção a seguir é a percepção do tempo como o contínuo da realidade, chamada de temporalidade (HUSSENOT; MISSIONIER, 2016).

##### *A temporalidade percebida empiricamente no afroempreendedorismo*

Neste sentido, é válido discorrer sobre um passado não visto ou um futuro que ainda não chegou, pois pressupõe que as coisas estão continuamente em formação, sendo impossível a existência de um evento que seja tão decisivo por si só. Para ter impacto, um evento importante terá que ser espelhado em outros eventos, inclusive

os que o sucedem, caso contrário, é improvável que seja um evento significativo para o estudo do processo (HERNES, 2014a). Abaixo, reflexões dos entrevistados que indica um tempo dinâmico na realidade dos negócios:

É tudo muito perto pra mim, entendeu? O passado é muito presente. Porque eu tô vivendo né... é tudo muito agora, parece. Eu não consigo dar mais essa diferença. Ele é circular, eu acho que tá a todo momento circulando, não existe um passado que tá embaixo, um futuro que tá em cima, não sei... digo circular porque você volta em todo momento. Não sei. Eu penso o passado, o presente e o futuro nesse momento, eu tô vivendo os três em um só (Makini, entrevistada n° 04).

É o que eu falei, todos os momentos se condensam em um só, eu disse para ti, o que eu te falei a minha infância, do meu pai, da minha mãe, te falei das questões familiares, falei do meu negócio, mas tudo tá aqui, não só no [NEGÓCIO] do passado, tá no [NEGÓCIO] do futuro, entendeu? Eu não sei, eu acho que é como se condensasse numa coisa só (Makini, entrevistada n° 04).

Todos os movimentos que permeiam sempre vão gerar impacto positivo, porque quando a gente fala de afroempreendedorismo a gente não tá falando do cotidiano, está falando do passado, está falando do futuro, porque a história do Brasil foi feita para eliminar as pessoas negras desse país. O país foi construído por mãos pretas e depois essas pessoas foram largadas. As mãos negras que vieram tomadas da África chegaram nesse país sem condição nenhuma, nenhuma, nenhuma de sobreviver. Aqui foram espancados, mortos, estuprados, obrigados a produzir várias coisas e depois simplesmente pegar para o pior. Estarmos livres é resultado do movimento que a gente tem hoje em conjunto com o movimento de outros líderes negros no passado, que também conversa estritamente com os movimentos de futuro que a gente tem hoje. Quando a gente fala sobre afrofuturismo, sobre temáticas afro, sobre afroempreendedorismo, afronegócio, a gente tá falando para melhorar a vida de hoje para um novo futuro e isso sempre vai ser positivo (Kopano, entrevistado n° 11).

Então para mim a [EMPRESA] é muito importante nesse resgate, porque eu tô tentando fazer diferente do que foi feito lá atrás. Meu pai, talvez ele tivesse a vontade de fazer da forma correta, mas ele não foi instruído, ele não teve a possibilidade de pegar a informação, eu acho que tudo passa pela educação, a informação, e nós como a geração que tá formando agora os filhos né, a gente tem que bater muito nessa tecla de que é importante a educação financeira, responsabilidade com a sua saúde e com a sua família também. Eu acho fundamental a informação, a educação... eu acho que hoje a [EMPRESA] me transformou em um homem melhor, assim como filho, como marido, porque me resgatou em um movimento que talvez se eu fosse no piloto automático eu ainda ia tá lá trabalhando na área comercial e não ia me conhecer como eu sou hoje, não ia referenciar as minhas avós, meus antepassados, eu não ia, no final de tudo, impactar outras pessoas né (Bomani, entrevistado n° 03).

Conforme apresentado, a compreensão do tempo como fluido e dinâmico é gritante no fenômeno do afroempreendedorismo, desde elementos característicos da cultura que forma a comunidade empreendedora em questão como o próprio Adinkra Sankofa, até a construção diária das práticas organizativas de empreendedoras e empreendedores que verbalizam as experiências que conversam entre as três

dimensões do tempo de maneira não apenas individual, mas coletivo. Neste fenômeno, a visão de temporalidade como dinâmica não foi imposta pelo pesquisador, e sim apresentada a ele.

### *A potencialidade percebida empiricamente no afroempreendedorismo*

Tommasi e Corrochano (2020) identificam que a segunda década do século XXI foi marcada por investidas voltadas à difusão de uma cultura empreendedora no Brasil. Ajustada nos moldes do que as autoras chamaram de “novo espírito do capitalismo”, os sujeitos dessa nova configuração de mercado encaram elementos centrais como o enfraquecimento dos direitos trabalhistas, a responsabilização total pelo sucesso de seu produto ou serviço, a assunção de riscos incoerentes com a rede de suporte disponível e a fragmentação de redes. Para Almeida (2019), esse discurso ideológico do empreendedorismo é diuturnamente martelado nos telejornais e até nos programas de entretenimento.

De maneira velada, a mesma opressão que empurrava o negro para a informalidade do mercado de trabalho no passado se apresenta nesta nova cultura, porém através de uma falsa narrativa de libertação. Na tentativa de supostamente valorizar os excluídos do mundo empresarial tradicional e do emprego formal, o incentivo à criação de negócios próprios torna-se o caminho para manter o negro na precarização e na informalidade. Assim, não apenas isenta os formadores de políticas públicas de criarem políticas mais efetivas de inclusão econômica como responsabiliza os precarizados pela sua condição social.

Fica uma espécie de vazio porque parece que é apenas uma novidade do século XXI. Na verdade, ela vem sendo construída ao longo do tempo. Homens e mulheres negras tiveram que empreender por necessidade desde a origem e majoritariamente em um lugar de informalidade (Rashidi, entrevistado n° 15).

O pensamento processual é uma filosofia de possibilidade e criatividade que não ignora as restrições do existente. Se apresenta como uma maneira de avaliar como os processos contêm potencialidade de se tornar diferente, sem rejeitar a ideia de que as coisas são percebidas em sua realidade (HERNES, 2014a). As discussões das seções anteriores sobre a apreensão de eventos do passado por atores no presente vivo amplia a compreensão da experiência atual. No entanto, a historicidade não

apenas define determinado fenômeno em sua atualidade, mas também confere potencialidade ao mesmo na forma de seu possível impacto futuro.

A potencialidade das práticas diárias dos entrevistados constitui a força motriz do processo, força que constrói o futuro e reconstrói o passado. Durante a entrevista, Rashidi chama o empreendedorismo atual de “tragédia”, pois nasce da sobrevivência. A potencialidade negra absorvida no campo chama para um empreendedorismo que parte da oportunidade e que vem para resolver um problema estrutural. A genuína defesa da inserção do negro como parte ativa da economia não se fundamenta na discussão de diversidade nas empresas, tampouco no incentivo a um empreendedorismo precarizado.

#### *A direcionalidade percebida empiricamente no afroempreendedorismo*

A centralidade da questão está no desenvolvimento do potencial produtivo dessas pessoas por intermédio de estratégias que articulem suas experiências do passado e as projeções do futuro para estabelecer uma nova realidade de mercado. No trecho destacado a seguir, é possível perceber a criação não somente de um futuro de potência, mas também a transformação de um passado e presente de baixa autoestima para um lugar de empoderamento:

O futuro eu acho que é uma comunidade preta compreendendo esse lugar da potência, entendendo que eles não vêm zerados, não vem só na condição de escravizados, recobrando a sua história, sabe? Por exemplo, o Brasil hoje só é negro na maioria populacional porque a população passou por um processo de autodeclaração e esse processo veio por muitos movimentos de empoderamento da autoestima da população. Se eu for negra no processo de reconhecimento, então para o empreendedorismo é a mesma coisa, entendeu? A pessoa vai ter que se reconhecer nesse lugar. Hoje eu tenho muitas parceiras empreendedoras, sobretudo mulheres de vários lugares, no Brasil todo, na Colômbia, na Bolívia, e quando a gente falava que elas são empreendedoras elas falavam “Não, imagina, eu tô aqui cozinhando” ou “Tô só vendendo, mas eu não sou empreendedora” e agora elas entendem esse lugar também da autoestima, né. Acho que o pulo do gato é a população negra ter se apropriado esse lugar de que elas são empreendedoras e a partir daí, ao se reconhecerem empreendedoras, elas buscarem conhecimento do ponto de vista da educação empreendedora e atuarem não só pelo empreendedorismo da intuição, entendeu? (Busara, entrevistada n°14)

Para o futuro, a habilidade da comunidade negra organizar-se é ainda mais urgente. Citando Adriana Barbosa, “seguindo os mesmos princípios que nos trouxeram até aqui, a estratégia para os nossos próximos anos é não avançar de forma isolada” (BARBOSA, p. 218, 2021). Frente ao cenário de fragmentação citado

anteriormente, o primeiro passo em direção ao pleno acesso aos mercados é a **consciência associativa** de um povo que é maioria no país e precisa dar o devido valor ao que produz. Com a formação de uma rede, os empresários e empreendedores negros consolidam-se na posição de agentes ativos e coletivos de mudança sustentavelmente econômica (MONTEIRO, 2013).

É necessário que os afroempreendedores tenham consciência que estão fazendo um redirecionamento da produção e da economia. É importante que negras e negros se assumam como maioria, não para se sobrepor à minoria, mas para dar o devido valor à sua produção, não somente ao seu consumo. Aqui está a chave para que a gente possa formar consciência, organização e entender os negócios não mais como uma violência e uma tentativa de sobreviver ao capital e sim como uma necessidade humana de desenvolver projetos (Rashidi, entrevistado n° 15).

Entender o valor da produção é necessário para que o controle financeiro seja adequado, os diferenciais dos negócios frente aos mercados sejam destacados e a rede de relacionamentos das organizações se expanda. O movimento internacionalmente conhecido como *Black Money*, que engrandece e estimula a produção e o consumo dentro da comunidade, integra esta iniciativa, porém deve cada vez mais ultrapassar as barreiras mercantis e alcançar um lugar de associação e pensamento coletivo.

Esta mobilização fortalece a atividade empreendedora individual e, de maneira concomitantemente, coloca pressão coletiva nos agentes públicos e do mercado ao tornar cada vez mais transparentes as demandas dos sujeitos racializados. Redes associativas desta natureza já existem, a exemplo da REAFRO e dos CEABRAS, porém ainda precisam de fortalecimento. A pesquisa de Jorge Aparecido Monteiro (2018) realizada na década de 1980 já apontava a importância de organizar encontros visando desenvolver o pensamento estratégico em assuntos de interesse empresarial para a comunidade negra.

Em síntese, nossa hipótese era e é a de que os empresários e empreendedores afro-brasileiros unidos em uma entidade, uma organização consistente própria, mirando objetivos bem definidos, possam prestar serviços, ter metas, utilizar-se de métodos de ação claros, com empresários e empreendedores conscientes de sua história e de suas responsabilidades, sérios, identificados com sua cultura e indo em busca do crescimento e do desenvolvimento sustentado, estariam mais robustecidos econômica, social, cultural e politicamente para superar as incertezas do mercado competitivo, tirando o melhor proveito das escassas oportunidades do mercado, para enfrentar de forma mais qualificada as ameaças, os riscos e os desafios aos quais os negócios estão sujeitos (MONTEIRO, p. 22, 2018).

A organização socioeconômica e política dos negros que empreendem ou visam empreender acompanha a ideia central de *quilombismo* de Abdias de Nascimento (2020), que pensa estratégias de enfrentamento ao racismo a partir da própria experiência do negro. Para o autor, é necessário sistematizar, interpretar e absorver das experiências todas as lições teóricas e práticas conforme a perspectiva dos interesses das massas negras e de sua respectiva visão de futuro.

Fundamentados na economia de base cooperativista e colaborativa dos quilombos, o segundo pilar a ser discutido é a **nova estrutura produtiva** nas organizações geridas por negros e negras. Baseada em um olhar para toda a estrutura produtiva, propõe-se que essas organizações sejam espaços de debate entre atores sociais de modo a criar uma dimensão cidadã do consumo de massas, aproximando a forma e o conteúdo das relações de produção (PEIXOTO, 2013).

Para além de sobreviver na lógica de produção do capital, é possível estruturar operações mercantis considerando práticas contínuas de combate aos meios de opressão racial. Os caminhos para a nova forma de produzir foram delineados pelos próprios entrevistados, conforme apresentado em seguida:

É um caminho que a gente precisa construir, né. Desse significado, do que isso vai resultar. Porque isso resulta na mudança de estrutura, e assim, eu não vejo, de verdade, eu não vejo como a gente pode fazer diferente se não for mudando a estrutura que a gente tem. A gente precisa ter negócios mais sustentáveis e isso tem que passar sobre raça, tem que passar, enquanto a gente não botar a raça onde ela tem que estar, as mudanças de estrutura social que não vão ser fáceis. É olhar e agrupar os empreendedores, agrupar essas pessoas e oportunizar. Aí eu falo de linha de créditos específicos, falo de cursos específicos etc. (Aza, entrevistada n° 01).

Eu acho uma coisa muito forte que é a cultura do compartilhamento, sabe? A economia do compartilhamento. Uma grande comunidade que se conecta e faz negócios, que gera oportunidades, então os empreendedores fazem negócio entre si, o público consumidor tem um posicionamento político na forma como ele consome, uma grande rede que se ajuda, entendeu? Que se fortalece como um pilar. Tem também a questão da valorização da identidade e da cultura negra (Busara, entrevistada n°14).

Para mim é essa consciência que o empreendedor e o empresário negro deve ter. Ele não pode apenas ser o empreendedor reproduzidor das práticas fundantes do capital, precisa ter uma outra consciência sobre o que produz e uma consciência pedagógica em relação ao consumidor (Rashidi, entrevistado n° 15).

Só que eu olho para o futuro e eu penso que a partir dessas experiências do passado eu quero estabelecer nova forma de fazer o futuro, entendeu? Nessa nova forma que eu quero dar para o meu negócio eu vou precisar olhar para o que que é padrão né, e aí ver o que fica, o que sai, o que eu vou acrescentar, o que eu vou recriar. E aí tá minha relação com tempo, porque se eu me apressar na mesma lógica que o mercado é, nessa ocidentalidade, que o

ocidente quer, eu vou estar sempre achando que eu tô atrás. Durante muito tempo que eu sempre achava que tava atrás. [...] Esse novo fazer irá em direção a como que eu vou olhar, como que eu vou estabelecer minha nova relação com esse tempo de desenvolvimento de negócios, botando os meus novos parâmetros, os meus próprios padrões dentro dessa estrutura e desenvolvimento (Adimu, entrevistada n° 16).

Eu comecei a construir meu direcionamento quando eu disse assim: “Olha, eu vou ser uma educadora financeira que trabalha a partir de uma perspectiva preta, através de uma visão de educação financeira comunitária”. Essa visão parte muito de que eu sou, uma mulher preta no mundo, né. E que eu tive uma trajetória atravessada por várias questões, inclusive uma trajetória atravessada pelo racismo, mas não só pelo racismo. Eu tenho uma trajetória que é atravessada pela minha ancestralidade e a partir dessa perspectiva que vou falar para as pessoas, se pessoas brancas se sentirem à vontade de chegar e me ouvirem falar dessa forma, elas serão bem-vindas. Se pessoas não negras, que não são brancas, se sentirem à vontade, todo mundo vai ser bem-vindo, homem, mulher, independente de gênero, só que eu sou a [NOME] e eu não vou abrir mão da minha identidade, da minha compreensão, então travar esse pé é muitas vezes abrir mão de alguns lugares, né. Eu sei que eu vou num lugar e chego para as pessoas dizendo que sou uma mulher africana, eu sou uma mulher africana em diáspora, eu sou uma mulher que trabalha a partir de uma perspectiva preta, me perguntam ‘Ah, então você trabalha só para pessoas pretas’ e respondo ‘Não, eu trabalho a partir de dessa perspectiva de vida’. Quando eu falo educação financeira, comunitária eu entendo comunidade, recursos e sonhos, eu tenho uma visão que resgata lá na Tanzânia a composição de sistema econômico. É isso que me traz até aqui, que me faz ter um discurso compreensivo e entender a realidade de pessoas (Adimu, entrevistada n° 16).

O capitalismo contemporâneo ainda vende a ilusão de participar de um projeto coletivo de mudanças similar ao proposto acima, porém depende que as questões sociais, ambientais e econômicas em pauta possam ser mercantilizadas (PEIXOTO, 2013). No entanto, para além das armadilhas que o mercado apresenta, observa-se interesse genuíno por parte das empreendedores afro-brasileiros na construção de um modelo de organização empresarial que exige uma relação ética e de respeito entre as diferentes partes interessadas no negócio, especialmente a comunidade na qual o negócio se desenvolve.

O negro trouxe até à última gota os venenos da submissão imposta pelo escravismo, perpetuada pela estrutura do racismo psicossocio-cultural que mantém atuando até os dias de hoje. Os negros tem como projeto coletivo a ereção de uma sociedade fundada na liberdade, na justiça, na igualdade e no respeito a todos os seres humanos; uma sociedade cuja natureza intrínseca torne impossível a exploração econômica e o racismo; uma democracia autêntica, fundada pelos destituídos e deserdados deste país, aos quais não interessa a simples restauração de tipos e formas caducas de instituições políticas, sociais e econômicas as quais serviriam unicamente para procrastinar o advento de nossa emancipação total e definitiva, que somente pode advir com a transformação radical das estruturas vigentes. Cabe mais uma vez insistir: não nos interessa a proposta de uma adaptação aos moldes da sociedade capitalista e de classes. Esta não é a solução que devemos

aceitar como se fora mandamento inelutável. Confiamos na idoneidade mental do negro e acreditamos na reinvenção de nós mesmos e de nossa história. Reinvenção de um caminho afro-brasileiro de vida, fundado em sua experiência histórica, na utilização do conhecimento crítico e inventivo de suas instituições golpeadas pelo colonialismo e pelo racismo. Enfim reconstruir no presente uma sociedade dirigida ao futuro, mas levando em conta o que ainda for útil e positivo no acervo do passado. (NASCIMENTO, 2020, p. 288)

Embora pareça paradoxal, uma vez que elevamos a importância de intensificar o processo organizativo pensado a partir da ótica negra, o próprio prefixo ‘afro’ tende a se distanciar, conforme citado por Aza em sua definição de afroempreendedorismo e por Adriana Barbosa quando diz que “esperamos a chegada do momento em que os negócios liderados por pessoas negras também não sejam vistos apenas por um viés racializado” (BARBOSA, p. 210, 2021). Assim, espera-se que parte dos efeitos de uma estrutura produtiva fundamentada na preocupação com o coletivo impacte o conteúdo da produção empreendedora no Brasil, estimulando outras possibilidades no que tange a narrativas e modelos de gestão.

Se a gente conseguir ensinar gerações a lidar com isso, eu tiro o silêncio e o incômodo da geração do teu pai, dos meus pais, eu tiro a dor que eu sinto e para a próxima geração ela consegue só construir, sem ter que trabalhar essas questões, sem ter que trabalhar para dar nome porque não precisa ter um nome, pode ser só ter uma empresa, pode ser só ser o dono, pode ser só isso, entendeu? (Kyesi, entrevistada n° 02)

O terceiro caminho são as **políticas públicas de fomento ao afroempreendedorismo e formação e educação empreendedora**. Impulsionado pelo alcance cada vez maior de atores em destaque, o cenário afroempreendedor têm obtido avanços no campo das políticas públicas, a saber: Projeto de Lei n° 791/19 (SÃO PAULO, 2019), da Assembleia Legislativa do Estado de São Paulo, que institui o “Programa Estadual de Fomento ao Afroempreendedorismo”; e o Projeto de Lei n° 2.538/2020 (BRASIL, 2020), do Senado Federal, institui a “Política Nacional de Apoio ao Afroempreendedorismo”.

Os projetos têm redação similar e, dentre seus objetivos, estão pontos já citados neste trabalho, como: desenvolver estratégias para o desenvolvimento e o fortalecimento de iniciativas empreendedoras lideradas por pessoas negras visando a reduzir obstáculos para sua entrada, permanência, consolidação e atuação competitiva no mercado de trabalho e na geração de renda; desenvolver estratégias e ações para o fortalecimento e crescimento das iniciativas produtivas no universo da economia criativa, economia solidária e do cooperativismo; e potencializar a adaptação da abordagem de apoio aos empreendedores, da

economia solidária, informais, individuais, micro e pequenos empresários para a inclusão das temáticas de gênero e raça, em todo o processo formativo e produtivo.

Dentre as ações de fomento propostas nos projetos, também estão pontos comentados anteriormente como formação e qualificação em gestão, superação de barreiras de acesso à crédito e elevar e dar consistência ao processo de formalização dos afroempreendimentos. O valor da formação para o empreendedorismo e a demanda de ações robustas em prol do desenvolvimento de empresários pretos e pardos é apresentado nos trechos a seguir.

Assim, não há espaço para ações acanhadas, paternalistas, com pouca ousadia e preconceituosas em relação a quem quer que seja. É necessário um grande esforço profissional técnico e muita tranquilidade para inclusão de todas as forças vivas e democráticas da comunidade negra, da sociedade, das organizações governamentais ou não, que desejem ser parceiros, mas sem qualquer tipo de tutela. Os problemas não são do negro, são do Brasil. Enfim, Executivo, Legislativo, Judiciário, entidades de classe, lideranças afro-brasileiras ou não, todos devem se engajar em um grande projeto nacional de promoção não apenas das MPEs em geral, mas especialmente das MPEs de afro-brasileiros e oriundas da comunidade negra brasileira. (MONTEIRO, p. 283, 2018).

O negro, os afrodescendentes, não se contenta mais em sobreviver com as “sobras das sobras da mesa”. Ele quer sentar-se em igualdade de condições com todos que ali estão. Para isso, é preciso que lute de forma organizada, buscando se capacitar cada vez mais através da aquisição de conhecimentos técnicos, tendo acesso às boas escolas de ensino fundamental, técnico e de terceiro grau, para que desenvolva sua capacidade administrativa e gerencial, lutando também para ter acesso aos MBAs, mestrados, doutorados, isso é, para que se quebre o monopólio de conhecimentos conquistados apenas pelos trainees e executivos brancos (MONTEIRO, p. 283, 2018).

Defendo o modelo do estado como investidor na economia a partir do empreendedorismo, porém de maneira geral os negros foram negligenciados nessas políticas (Rashidi, entrevistado n° 15).

Falta um pouco de informação também. Um pouco de informação dessas questões burocráticas de marca, porque entregam uma questão de que é muito difícil. A gente tem marca aqui, demorou 6 meses eu tava com a minha marca, entendeu? Fiz tudo sozinho, na unha, pesquisando lá em vídeos únicos. Sim, a gente não fala muito disso porque eu tô no mercado que também não quer mostrar que o negócio pode ser fácil né, quer mostrar que tá difícil para você poder consumir. Ok, só que para a gente que é MEI, se você quiser economizar e ter um pouquinho mais para você começar mais fácil, você vai ralar um pouquinho mais, você vai ter que aprender emitir nota fiscal, aprender um pouco de administração, fluxo de caixa né, então eu acho que tem essa construção. O próprio país tá mudando. Acho que começou a entender que pra gente poder conquistar os nossos espaços a gente tem que se adequar e se capacitar para tal (Bomani, entrevistado n° 03).

Eu acredito que eu através das oportunidades que eu tive de vida e as oportunidades que eu tenho hoje, consigo acessar lugares que nem todas as pessoas negras podem. Então isso é muito importante, ter a educação como um dos carros-chefes do meu do meu trabalho tem sido muito importante, porque eu vejo a evolução das pessoas, então eu já tive várias pessoas me

dizendo: “Fui promovido porque eu fiz um curso”. Então são coisas que eu vejo a minha identidade nisso sabe, eu me reconheço nesse lugar e essa identidade da [EMPRESA] é uma outra forma em que eu tento ser uma catapulta para as pessoas, sabe? Para onde elas quiserem ir (Siham, entrevistada n° 08).

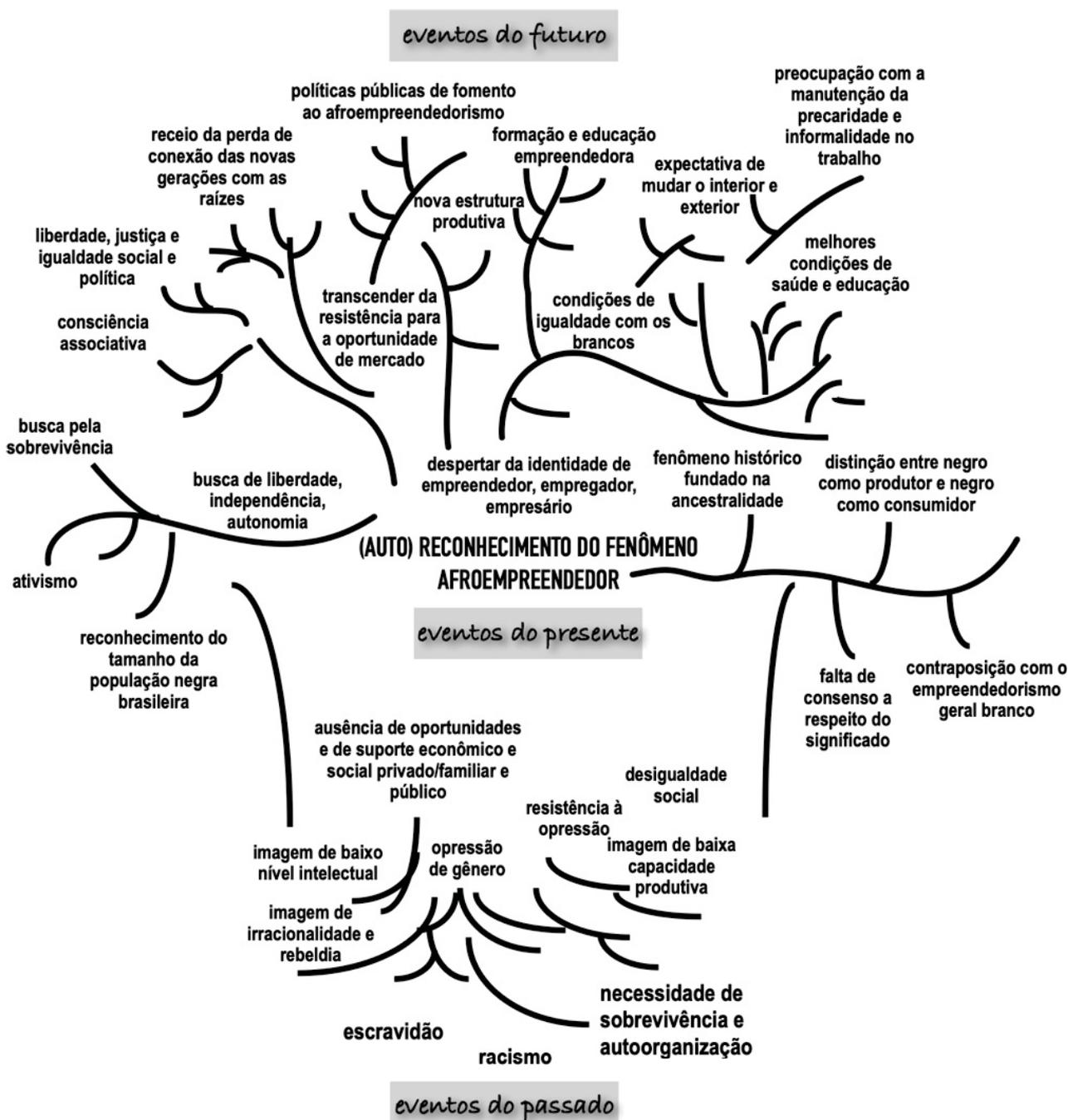
Acredito em dois caminhos para o futuro. Autoestima... e aí autoestima a partir de processos subjetivos. Saúde mental, sabe? Ajuda psicológica para lidar com as questões do racismo, superar as questões do racismo, e se olhar como potência né. Se entender como empreendedor, então tanto que nas pesquisas que a gente vê vai sempre sair a questão da saúde mental como uma dimensão pra se ter muito cuidado, é importante na trajetória de um empreendedor negro entendeu? Acho que o primeiro caminho é esse essa dimensão da saúde mental com suporte psicológico. A segunda é: uma vez que estamos fortalecidas, temos controle emocional, vai para uma parte de educação, né. Estudar, se eu sou empreendedora, então eu preciso estudar mercado, estudar marketing digital, desenvolvimento, gestão, educação financeira, estudar né, me apropriar do que o ecossistema tem, desses códigos. O que que é um Canva? O que que é um *business plan*? O que é um fluxo de caixa, o que que é um DRE? São códigos, né. E se você só empreende por intuição, não entende esses códigos, logo você tá fora. Então na medida que eu me fortaleço, eu vou buscar educação empreendedora, depois que eu consigo me apropriar do ponto de vista subjetivo e da educação eu vou atrás do mercado e ver o que que o mercado dispõe de crédito e outra série de mecanismos entendeu, de suporte (Busara, entrevistada n°14).

O vir a ser do movimento estudado é expresso em práticas que constantemente recorrem à força de suas bases para alcançar um futuro diferente para os que descendem de um grande histórico de luta. Ao mesmo tempo em que consegue ser moderno e inspira tendências para todo o campo da gestão, tem seu próprio tempo e não flui no mesmo ritmo do mercado, que acelera a vida para maximizar o desempenho organizacional. A potência do afroempreendedorismo está no reconhecimento de uma realidade intrinsecamente dinâmica por parte de seus atores, que conseguem estabilizar memórias por meio de ressignificações e projetá-las em expectativas de futuro ricas e conceitualmente pensadas para além das limitações do mundo estático.

Se tratando de pesquisa científica, especialmente no campo das ciências sociais, é necessário que o pesquisador tenha consciência que não é possível estudar a organização como um todo, sendo necessário fazer escolhas metodológicas a respeito do que ver e o que não ver. Hernes (2014a) cita a experiência de olhar elementos como crianças brincando no pátio, professores, lousas e livros e percebê-los como constitutivos de uma escola, podendo a organização ser caracterizada desta maneira. Portanto, embora a escola como um todo não pode ser vista, seus elementos constitutivos só ganham sentido porque as entendemos como parte do todo, porque os experienciamos através da totalidade e os articulamos.

Assim, revisita-se na Figura 5 o baobá apresentado no início deste capítulo, dividido ao longo das três seções em raízes, tronco e copa, agora ilustrativamente recomposto com seus elementos constitutivos articulados. De maneira ilustrativa, apresenta-se de maneira ordenada a reunião dos diferentes eventos identificados na aproximação empírica como parte do processo de (auto)reconhecimento do fenômeno afroempreendedor brasileiro.

FIGURA 5 – O (AUTO)RECONHECIMENTO DO FENÔMENO AFROEMPREENDEDOR BRASILEIRO



FONTE: Elaborada pelo autor (2022).

Conforme citado anteriormente, não há a intenção de adequar os eventos nas raízes do baobá somente na dimensão do passado, posto que eles podem ser recuperados e reinterpretados em vivências contemporâneas no momento presente ou futuro. Por esse motivo é tão importante analisar as organizações a partir de suas fronteiras, dado que a natureza dinâmica-temporal desses limites atua como elemento de potencialidade no *organizing*. Deste modo, embora o pesquisador só possa experimentar o fenômeno no presente, o fenômeno pode se apresentar de diferentes maneiras quando articulado com eventos do passado e do futuro.

Neste sentido, a seção seguinte visa responder a última pergunta de pesquisa, entendendo que as interpretações possíveis dos afroempreendimentos fazem parte de uma estrutura de significados dependente da constante articulação de elementos que cria e recria fronteiras organizacionais.

#### 4.4 FRONTEIRAS DINÂMICAS À LUZ DOS DADOS

A análise realizada nas seções anteriores indicou que o vir a ser da identidade do empreendedor afro-brasileiro nasce e se desenvolve em movimento e em diáspora, na tentativa de existir e subsistir em um país que nunca os enxergou como elementos de destaque dentre os grupos que movimentam a economia e a sociedade. E as narrativas de cada empreendedor indicaram como o vir a ser das organizações emergiu de forma imbricada ao vir a ser da identidade dos afroempreendedores brasileiros.

A questão das fronteiras dinâmicas dos afroempreendimentos surge dessa interação constante entre organização e indivíduo, entre indivíduo e comunidade, entre ambiente econômico e organização. O “ser negro” e o “ser afroempreendedor” se manifestam na constituição das organizações e, conseqüentemente, na emergência e transformação das fronteiras dinâmicas que distinguem o negro do não-negro, o afroempreendimento do não-afroempreendimento.

O evento, unidade básica analisada neste trabalho e orientadora dos processos, representam a experiência do ser humano quando em interação com a realidade (CHAERKI; MATITZ, 2021). As experiências observadas não podem ser explicadas tampouco compreendidas de maneira isolada; as forças de estabilização dos processos, mais especificamente, das fronteiras organizacionais, são exercidas à medida que passados incorporados na narrativa apresentada no presente são

projetados sobre futuros possíveis. Hernes e Maitlis (2010) chamam esse ato de localizar agência nos eventos que compõem os processos, pensamento que indica a construção da temporalidade própria daquela organização.

A postura performativa de analisar o fenômeno de maneira relacional entre os entrevistados e o pesquisador permite que vários sentidos ou sentimentos na forma de eventos tornem-se perceptíveis, que seriam perdidos se fosse realizada uma articulação arbitrária de elementos de motivação, construção e orientação dos fatores que levam ao desenvolvimento de uma organização e atribuem identidade a ela. No processo inovador de construção e reconstrução de uma fronteira, os atores contextualizam seus atos reforçando ou desvinculando ativamente os vínculos relacionais do processo (GARUD et al., 2017) que contém elementos conceituais, materiais e humanos.

Marshall (2003) discute a teoria de fronteiras a partir de diferentes perspectivas: limites precisos de contenção que formam uma organização independente (teoria organizacional clássica), zonas de interação (teoria contingencial), processos contínuos de inclusão e exclusão (construtivismo social), e inclusive abordagens que questionam a ideia de fronteira. Próximo do fim deste trabalho, busca-se trazer uma nova perspectiva para esta lista, chamadas aqui de *fronteiras dinâmicas*.

A partir de uma epistemologia relacional e uma ontologia processual, definimos fronteiras dinâmicas como *limites de natureza dinâmica-temporal constituídos e constantemente reconstituídos por meio da articulação de eventos que permitem a identificação de um fenômeno organizacional em instantes de aparente estabilidade*. Entendemos aqui que as fronteiras desempenham importante papel no *organizing*, auxiliando a estabelecer ordem e estabilizar temporariamente os acontecimentos no fluxo do tempo, mais especificamente no que tange à identidade temporal de eventos essenciais para o reconhecimento de determinada entidade como organização única e rica em complexidade.

A meta-síntese realizada por Chaerki et al. (2022) corrobora com esta interpretação, posto que considera as dimensões estruturais, sociais e cognitivas das fronteiras como resultado do *organizing* que permite a performatividade dos atores na delimitação das fronteiras e confere identidade – mesmo que transitória – no processo de vir a ser das organizações. Ainda, os autores destacam que o processo de organizar passa por formar entidades temporais do passado que possam ser projetadas como aspirações futuras no fluxo do tempo.

Definimos os atributos desses elementos organizacionais em quatro pontos:

1. As fronteiras organizacionais não são objetos independentes, e a percepção delas só é possível a partir da observação das relações entre eventos que as constituem, entre os elementos da estrutura de significado organizacional e na própria relação do observador com o objeto;
2. As fronteiras são constituídas a partir da relação das interpretações dos atores conectados à organização sobre o todo interconectado de eventos. Fornecedores, clientes, colaboradores, sócios, todos possuem diferentes interpretações da identidade organizacional e a relação entre essas perspectivas constrói e reconstrói continuamente a organização.
3. As fronteiras emergem e perecem em uma temporalidade dinâmica, tornando essencial que as organizações se orientem para a reiteração de padrões na tentativa de construir significado junto às partes interessadas.
4. A intensidade da apreensão dos atores é o principal fator de direcionalidade do movimento das fronteiras na temporalidade; proprietários e sócios tendem a conectar eventos que fornecem significado às fronteiras de maneira mais evidente que indivíduos distantes espaço-temporalmente dos eventos que formam a organização.

É possível identificar como as fronteiras se manifestam nos processos convencionais a partir dos quatro pontos citados acima. Elementos materiais e tradicionais da nossa compreensão de fronteiras como escritórios e mercadorias são vazios de significado quando não articulados com elementos intangíveis e incomuns à nossa percepção de fronteiras organizacionais como sonhos e medos dos proprietários, o que representa o primeiro atributo da lista.

Os elementos são resultados provisórios de coisas acumuladas (HERNES, 2014), portanto, para compreender adequadamente como são constituídas as fronteiras organizacionais, é necessário avaliar as relações entre elementos humanos, conceituais e materiais no organizing (CHAERKI et al., 2022).

Em seguida, é simples perceber empiricamente o segundo ponto quando colocada em perspectiva as interpretações de dois clientes após experiências antagônicas com um refrigerante Coca-Cola. Para o primeiro cliente, a bebida tem sabor delicioso, promove sensações de êxtase e tem preço acessível. Para o

segundo, o refrigerante tem sabor excessivamente açucarado, promove sensações de incômodo e é visto como um produto de valor elevado. Ambas as interpretações são tentativas de atribuição de fronteiras ao produto, porém as fronteiras só não existem nas singularidades de suas interpretações e sim na interconexão entre as diferentes perspectivas.

Sendo assim, por que determinadas marcas conseguem se destacar no mercado e conseguem interpretações majoritariamente positivas? A resposta é o terceiro ponto. A estabilização dos processos é uma estabilização dinâmica (CHAERKI; MATITZ, 2021), que depende de alguma base para convergência dos processos e em direção a algo “a mais”. No processo de construção e reconstrução de fronteiras, o fortalecimento de perspectivas em comum e a junção de eventos na forma de padrões pelos mais diferentes elementos relacionados àquela organização como estratégias de marketing, clientes, mídia, governo, possibilitam a sensação de uma imagem estável em uma posição desejada. Se as organizações falham nas tentativas de estabilização, elas acontecem de qualquer maneira, porém as perspectivas que se estabilizam dinamicamente podem ir de encontro aos eventos futuros pensados pela organização.

Por fim, entendendo que a conexão espaço-temporal entre eventos acontece através do processo de apreensão, é possível identificar que quanto mais envolvida com a organização o indivíduo está, maior é a qualidade e a quantidade dos eventos que sustentam as fronteiras das organizações. Em microempresas, por exemplo, o indivíduo, suas experiências pessoais e objetivos organizacionais são fomentos importantíssimos para o desenvolvimento de fronteiras, pelo fato deste indivíduo ter elevado potencial para conectar múltiplos e complexos eventos no processo.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais da pesquisa. No último capítulo desta dissertação, discutem-se os objetivos de pesquisa, geral e específicos, considerando as análises oriundas do contato com o campo. Suas implicações teóricas e práticas são indicadas, bem como, sugestões de pesquisas com potencial de absorver experiências identificadas no fluxo do movimento afroempreendedor. Por fim, é realizada uma síntese do processo de pesquisa, das motivações para empreender a pesquisa e das apreensões do pesquisador.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa partiu do interesse em um arcabouço teórico em construção – o da teoria organizacional baseada em eventos – e nos fundamentos de uma perspectiva forte de processo. Dentre as diversas possibilidades de investigação empírica, foi escolhido um campo profundamente enraizado na construção histórica deste país, com fortes ligações a um passado que persiste e resiste em se fazer lembrado.

E, não menos importante, foi selecionado um fenômeno caracterizado por múltiplas e complexas possibilidades de futuro. Experiências de temporalidade foram manifestas em eventos - pessoas, organizações, fronteiras, ideias e expectativas. A partir delas, foi possível analisar como esses eventos se interconectam no movimento entre passado, presente e futuro. Ou seja, sob a perspectiva dos entrevistados, a necessidade de fazer algo novo convive com a contínua recuperação e reconstrução de memórias antigas de nível individual, familiar e comunitário.

O objetivo geral pensado para essa dissertação foi analisar, a partir de um pensamento de base processual forte, como o vir a ser da identidade negra interage com a constituição de afroempreendimentos brasileiros. Para atingi-lo, foram delineados quatro objetivos específicos.

Como forma de responder o primeiro objetivo específico, que visava investigar e descrever eventos singulares que, quando conectados, permitem a identificação do vir a ser identitário dos afroempreendedores, os seguintes caminhos foram percorridos: delineamento de roteiro de questões orientadoras focado na captação de eventos apresentados como de relevância significativa no fluxo processual do empreendedor negro de maneira individual e coletiva; categorização e codificação de eventos; orientação temporal no campo identitário dos indivíduos no contexto das narrativas apresentadas.

O percurso investigativo teve continuidade no segundo objetivo específico, que se voltava para identificar os processos organizativos que se desenvolvem nos afronegócios e as conexões apresentadas pelos atores com as suas experiências identitárias individuais e coletivas. Observou-se que, na expectativa de tornar os elementos da realidade discerníveis e ordenados, eventos da experiência étnico-racial dos indivíduos foram conectados e codificados também como partes fundantes das organizações. As múltiplas e riquíssimas definições do conceito de

afroempreendedorismo, por exemplo, refletem como a experiência de cada indivíduo e grupo é particular e atribui tons distintos aos negócios, porém em todos os casos se identifica o atravessar da raça no processo de construir e reconstruir um negócio no Brasil.

O terceiro objetivo específico, por sua vez, procurava apontar a direcionalidade dos processos observados e as articulações entre passado, presente e futuro no contexto da temporalidade e da potencialidade. Nesta etapa, foram organizadas as perspectivas de futuro dos entrevistados numa articulação com a teoria que fundamenta o tema, respeitando a agência temporal dos eventos. Compreendeu-se que a perspectiva dos entrevistados também parte da interpretação de uma realidade em construção, posto que eles assumem a potencialidade e a necessidade de fazer algo novo, ao passo que simultaneamente recuperam e reconstróem todo o conhecimento e as experiências que vem de memórias antigas a nível individual, familiar e comunitário, identificadas no primeiro objetivo deste trabalho.

Finalmente, o quarto objetivo específico buscou desenvolver e explorar o conceito de fronteiras dinâmicas organizacionais. Nesta etapa conclusiva, revisitou-se a teoria após a organização do material empírico sob análise para definir fronteiras dinâmicas de maneira objetiva, considerando as características desse tipo de elemento e como se manifestam nos processos organizacionais.

Em síntese, admite-se uma interação cooperativa e conflituosa entre a constante formação identitária do indivíduo – o qual busca compreender seu lugar entre experiências sócio-históricas de desigualdades e resistências – e a formação identitária da organização que cria ou administra. Há, portanto, uma relação entre a forma e a intensidade da experiência étnico-racial dos indivíduos e grupos que empreendem e os significados e estruturas organizacionais. Isso implica que eventos da trajetória do empreendedor e da empresa sejam reinterpretados continuamente em atos de reflexão, permitindo que o ator evoque o passado para conferir e modificar sentidos e para repensar suas expectativas de futuro.

## 5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICA E PRÁTICA

Em face dos resultados e da discussão dos objetivos dessa dissertação, entende-se que uma de suas contribuições é reconhecer o problema da invisibilidade da atuação empreendedora dos pretos e pardos. Com 118 milhões de pessoas, o

Brasil possui a maior população negra fora do continente africano e a segunda maior do planeta, o que torna contraintuitivo minimizar nas pesquisas acadêmicas esse grupo economicamente ativo e que há séculos desenvolve empreendimentos, formais e informais. No sentido de uma literatura decolonial e afrodiaspórica (BERNARDINO-COSTA; MALDONADO-TORRES; GROSGOUEL, 2018) que avança nos Estudos Organizacionais (JAMMULAMADAKA et al., 2021), este trabalho busca apreender os processos de resistência e luta pela reexistência da população negra brasileira que tem seu próprio negócio.

Ainda, este estudo identifica que o processo de construção identitária atua diretamente nas relações mercantis e na formação de fronteiras organizacionais, o que amplifica possibilidades de estudo em diferentes linhas da Administração. Os afroempreendimentos, especialmente aqueles que tem a questão racial presente de maneira evidente em seus produtos e serviços, atuam no segmento mercantil com duplo significado, de acordo com Almeida (2013): possui uma ordem pragmática, de natureza capitalista, ao mesmo tempo em que é uma ação política, dada a ausência de produtos que preencham as demandas da população afro no mercado e de indivíduos movimentando recursos através deles.

Ademais, o trabalho contribui para questionar a solidez das fronteiras organizacionais, que pouco são discutidas academicamente e por muitas vezes são tomadas como fixas. Reconhecemos que os elementos que caracterizam as organizações – pessoas, infraestrutura, conceitos – não representam as fronteiras dinâmicas em suas individualidades e sim por meio dos atos de articulação em que são evocados.

Demonstra-se, ainda, como o entendimento das fronteiras organizacionais demanda o reconhecimento de aspectos intangíveis e dinâmicos que formam os limites das organizações e não podem ser compreendidos com uso das ferramentas de análise usadas para estudar elementos de natureza tangível. Sonhos, dores, emoções, medos, autoestima, são alguns dos fatores que frequentemente escapam das análises organizacionais, especialmente de suas fronteiras.

Também se revela a importância do reconhecimento da temporalidade na medida em que verificamos a interpretação e a intervenção dos atores sobre o tempo como condição fundamental para criação e manutenção da vida organizacional. Parte fundante deste trabalho foi reconhecer a dinâmica imanente entre passado, presente e futuro (HERNES, 2020) e buscar absorvê-la no presente com base nos dados

coletados. Especificamente no caso dos entrevistados, nessa pesquisa foi identificado como diferentes horizontes temporais emergiram das narrativas a respeito de si mesmos e de suas organizações.

Perceberam-se também as tensões intertemporais dos atores, representadas em ações articuladas simultaneamente entre um futuro próximo e distante, conceito aprofundado no artigo de Feuls, Hernes e Schultz (2020). Ao mesmo tempo em que o presente e o futuro próximo constantemente se mostra à vista pois é urgente sobreviver, as narrativas dos entrevistados demonstram a busca pelo futuro distante, pela construção de uma nova estrutura produtiva constituída por políticas públicas de formação e educação empreendedora capazes de fomentar uma vida digna a todos

No que se refere à contribuição prática, espera-se colaborar com uma visão dinâmica e relacional das organizações, uma vez que aponta a presença de interconexões temporais e espaciais no *organizing*, especialmente durante o processo de observação reflexiva e reinterpretação dos eventos que formaram as experiências apresentadas na etapa de entrevistas. Com base em uma epistemologia relacional, revelam-se as constantes interferências dos atores no meio e vice-versa, modificando assim um ao outro na medida em que interagem (HASSARD; COX, 2019). A consciência étnico-racial transforma as organizações ao mesmo tempo em que as organizações, uma vez modificadas, constituem e aprofundam a experiência identitária dos empreendedores afro-brasileiros.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES DE PESQUISAS FUTURAS

Apesar dos cuidados adotados ao longo do desenvolvimento desta pesquisa, algumas limitações foram encontradas. A primeira limitação se refere a um dos termos centrais do trabalho, “afroempreendedorismo”. Embora o rigor metodológico reduza as diferentes interpretações do termo através da definição constitutiva e a análise dos dezessete olhares distintos coletados no campo deixe evidente sua complexidade, é possível questionar pontos como quantidade de pessoas relacionadas ao fenômeno (a informalidade e a falta de uma definição objetiva são os principais obstáculos para números com maior precisão) e pré-requisitos para esta classificação, considerando ainda que mesmo a definição de quem é negro no Brasil não é objetiva.

Uma segunda limitação diz respeito ao processo de seleção e categorização dos dados. Considerando a rica literatura existente que relaciona trabalho e população

negra e a complexidade das vivências analisadas, o total de dezessete entrevistas e mais de vinte e seis horas de dados primários para categorização tornou desafiador o processo de seleção da parcela apropriada para responder as perguntas de pesquisa. Escolhas metodológicas e analíticas como a amostragem bola de neve, o aceite de um entrevistado fora do escopo de afroempreendedores e os longos trechos transcritos são justificadas pela postura performativa de um pesquisador que buscava permitir que o campo falasse com o seu trabalho e consigo mesmo, convidando o leitor a sentir uma experiência similar para compreender o fenômeno com a maior profundidade possível.

A realização desta pesquisa desvelou a relevância acadêmica das experiências de uma amostra reprimida de atores com papel essencial no contexto das organizações do país, especialmente micro, pequenas e médias empresas. Diante dos elementos teóricos e empíricos apresentados nas seções anteriores e visando o desenvolvimento do objeto de estudo, sugere-se que novas pesquisas podem ser feitas com a finalidade de identificar o processo de formação de estratégias competitivas e mercadológicas dos afro-brasileiros. A pluralidade de ideias consequente do contato com pares e a absorção de elementos culturais que se modificam constantemente promove modelos de negócios inovadores que podem ser incorporados na literatura.

Além disso, para compreender fronteiras de maneira ainda mais sistemática, sugere-se que novas pesquisas reduzam o escopo de organizações e indivíduos analisados e analisem trajetórias identitárias e organizacionais por mais tempo, permitindo observar e categorizar os processos de articulação e conexão entre os eventos e como essa configuração nos ajuda a entender as fronteiras dinâmicas. Nesse sentido, recomenda-se a utilização do framework utilizado por Hernes (2004) e a observação a partir das características apresentadas na seção 4.4 dessa dissertação.

Ainda, recomendam-se pesquisas capazes de identificar de dentro e durante o fluxo processual os diferentes momentos de estabilização decorrentes dos eventos singulares, a chamada pesquisa apreensiva de processos. Acompanhar uma organização específica e um ator (ou um grupo de atores) diretamente ligado com a tomada de decisão estratégica da organização ao longo de determinado período e investigar as alterações que ocorrem nos negócios na medida em que a experiência racial acontece.

Outra sugestão volta-se para a necessidade de identificar como as diferentes partes interessadas no empreendedorismo negro delimitam os horizontes temporais de suas ações e quais são os eventos que se conectam com essas ações. Raros são os movimentos que relacionam de maneira semelhante o acesso a experiências de liberdade no futuro próximo e a construção definitiva de uma estrutura antirracista em um futuro mais distante. Acredita-se que, ao identificar de maneira sistemática os fatores e as causas das ações urgentes serem escassas e as ações futuras esvaecerem antes mesmo de se materializarem, finalmente projetos robustos de liberdade socioeconômica poderão ser desenvolvidos.

### 5.3 APREENSÕES DO PESQUISADOR

Dizer que esta pesquisa começou muito antes do meu ingresso no mestrado soaria como lugar-comum tanto para os conhecedores da cultura e das tradições afro-brasileiras assim como para os interessados na ontologia processual. De fato, acredito que aqueles que leem este trabalho fazem parte de um grupo de pessoas que se permitiram olhar para além da realidade de ritmo acelerado que se estabeleceu em quase todo o mundo, e isso definitivamente faz a minha fala parecer mais do mesmo.

Entretanto, essas mesmas formas de compreender o saber e a realidade também são capazes de valorizar muitíssimo bem as vivências ímpares de cada sujeito e aprender com cada uma delas. Assim, experimento as diferentes estruturas temporais que se conectam no evento desta pesquisa remetendo à minha infância e as primeiras visões de realidade que fui apresentado.

De maneira conjunta, meu pai e minha mãe transmitiram para mim ensinamentos similares aos que lhes foram passados em suas respectivas formações, que em ambos os casos tinha a periferia como plano de fundo e, no caso do meu pai, a experiência racial. Se eu quisesse viver uma vida tranquila, nunca poderia esquecer valores como o respeito ao próximo, honestidade e a importância do trabalho. E assim vivi, seguindo os passos dos meus grandes exemplos e acreditando que, de certa maneira, o caminho para a tranquilidade seria relativamente simples. Além disso, a minha infância e adolescência ocorreu em um período em que o país viu sua economia figurar em altas posições dos rankings mundiais, ótimo complemento e catalisador para o incessante trabalho dos meus pais na empresa que haviam fundado pouco

antes do meu nascimento, que vendia peças e prestava serviços de elétrica automotiva.

Apesar de não ter vivido uma infância de luxos, devo reconhecer que tive uma série de privilégios, especialmente quando comparado com meus colegas de rua e bairro. O maior deles, sem dúvida, foi o tempo. Enquanto crescia, tive tempo para estudar, me divertir com meus amigos, para cometer erros e aprender com eles e, em determinado ponto da minha vida, me aprofundar na realidade que vivia e entender que cada evento que identificava ao longo do tempo era composto por outros pequenos eventos que por muitas vezes são desconhecidos e tem o potencial para transformar toda a leitura do evento principal.

Assim, comecei a analisar principalmente a trajetória do meu pai, homem negro, trabalhador desde os nove anos, emancipado aos dezesseis, nascido em família disfuncional tal qual muitas que podem ser vistas nas periferias desde país. Meu pai, destacado como homem bem-sucedido no bairro em que foi criado, não era visto da mesma maneira quando a conversa com meus colegas de escolas particulares era sobre nossas famílias. Nem mesmo por mim. Naquele momento da minha formação pessoal, estava claro que bem-sucedidos eram os pais dos meus colegas, em sua maioria médicos, engenheiros, advogados ou empresários de ramos que não demandam que os seus proprietários voltem para casa com as mãos sujas de graxa ou trabalhem em torno de 12 horas por dia.

Aliado a isso, percebi também que havia pouquíssimos empresários com o mesmo tom de pele dele. Certamente já conhecia o que era o racismo, porém não conseguia entender como isso poderia de alguma forma impactar na tentativa de empreender em um negócio, então a questão ficou em aberto. Para complicar ainda mais a minha interpretação, meu pai não gostava muito de falar sobre o assunto, e quando falava, fazia uma piada ou outra para desconversar e virava o porta-voz de um discurso que não representava sua história de maneira genuína ao dizer que “Não tem jeito, tem nego que realmente não gosta de trabalhar” ou “Quem quer trabalhar mesmo, consegue. Quem tá mal é porque não corre atrás”.

O que eu nunca entendi era: se isso era verdade, por que ele era uma das únicas pessoas de pele escura que eu via comandar um negócio? Ou ainda, uma das únicas que eu via alcançar algum tipo de conforto para a família quando comparado com os pais de meus colegas brancos, mesmo os da periferia? Não pode ser apenas falta de vontade. O que explicava o fato dele ser tão fora da curva?

Não poderia acreditar que meu avô, que nos deixou durante o processo de escrita dessa dissertação, homem preto que já teve em suas mãos a colher de pedreiro, a pá de jardinagem e diversos outros tipos de ferramentas que simbolizam uma vida de trabalho árduo, não teve a vida de sucesso que a mim foi apresentada na infância somente porque ele tomou decisões erradas. Aliás, será que seria justo atribuir o peso dessas decisões somente às vontades dele, ignorando todo e qualquer elemento contextual que influenciam a vida de homens negros nascidos em contexto familiar parecido, onde no máximo você tem um sobrenome, um nome na parte de filiação do seu documento?

Graças a minha série de privilégios, pude então acessar espaços, conhecer pessoas, ler diversos materiais e entender parte das razões pelas quais a luta do meu pai precisou ser expressivamente maior que seria se ele tivesse nascido com um tom de pele mais próximo do europeu. Diferente da realidade que meu pai viveu quando concluiu seu Ensino Médio na década de 1980, hoje seus pares têm acesso facilitado às universidades e deixam de ser apenas temas de estudo para se tornarem grandes intelectuais e pensadores do seu tempo. Algumas dessas pessoas com potencial para serem tão grandes quanto qualquer outro pesquisador de pele branca se tornaram minhas amigas no contexto acadêmico e fora dele, compartilharam experiências e me estimularam a entender algo que eu mesmo nunca havia entendido.

Aos poucos, percebi que todos os incômodos e inquietações que senti ao longo de anos era parte do processo de tornar-se negro, já citado neste trabalho. Fruto da mestiçagem, minha própria experiência étnica sempre foi confusa, especialmente quando considerada a minha latente urgência de querer explicações e respostas para as questões que me tiram o sono. Aliás, ainda é confusa e creio que nunca deixará de ser. Chegamos, enfim, ao evento singular chamado 'dissertação'.

Nunca serei capaz de mensurar a relevância que as dezessete pessoas que reservaram parte de seus dias, tardes ou noites para discutir suas experiências enquanto gestores e gestoras tiveram em minha vida. Seus nomes foram ocultados deste documento, mas para sempre repousarão com carinho na minha memória. Em conjunto, construímos esse texto, que tenta retratar experiências de vitória, de conquista, de retomada de lugares de glória, mesmo que não seja aquela glória apresentada nas mídias ou nos livros. É importante darmos o devido valor às pessoas que, mesmo com uma incessante força contrária, conquistam seus espaços e superam o que para eles era designado, mesmo que esta vitória seja (ao menos

momentaneamente) pequena quando comparada com os sonhos e desejos de empreendedores brancos.

Vencer também é conseguir pagar as contas sem aperto no fim do mês, é empregar uma ou duas ou dez pessoas, é adquirir um imóvel para operar seus negócios. Nosso povo merece mais, muito mais, mas isso não impedia que meu coração enchesse de alegria ao ver empreendedores que operam dentro de uma sistema de mercado fundada no conceito de acumulação de capital, se mostrassem radiantes por conseguirem oportunizar vagas de emprego para jovens marginalizados pelo sistema repleto de preconceitos que vivemos ou poder dar assistência física, emocional e financeira a familiares porque felizmente a sua empresa já ganhou certa autonomia.

E eu, do alto da minha ignorância e inexperiência, também preciso reconhecer que estou vencendo. Com todas as imperfeições que essa dissertação possa ter, se por um segundo pude estimular uma pessoa a refletir sobre sua realidade, meu objetivo foi alcançado. A educação me proporcionou diversos aprendizados nessa vida e esse foi o principal deles. Sou grato à cada professora e professor que tive na escola, na graduação e na pós-graduação que me estimulou a questionar, a buscar mais do que me foi dado. Se a oportunidade me foi dada de acessar uma universidade pública e viver essa experiência em coletivo com outras pessoas, fico feliz em pensar que aproveitei.

Questionamentos e reflexões também não faltaram das minhas colegas e dos meus colegas do grupo “Pesquisa Processual em Estudos Organizacionais”. Nossas trocas foram essenciais para entender o movimento que nos atravessa nessa realidade fluida e dos eventos que constituem o devir da vida. Esse trabalho, sem dúvidas, também é de vocês.

Finalizo convidando cada leitora e leitor deste humilde trabalho a questionar-se a respeito da potência de seus atos cotidianos e analisar se eles estão direcionados para um futuro antirracista ou contribui com a estabilização do modelo de sociedade que vivemos quando escrevo esse texto. Mais do que nunca, estou certo de que juntos podemos conectar pessoas e eventos para constituir novas realidades em uma velocidade surpreendente, desde que tenhamos consciência da potencialidade de nossos atos.

## REFERÊNCIAS

- ABBOTT, A. Things of Boundaries. **Social Research**, v. 62, n. 4, p. 857–882, 1995.
- ABBOTT, A. **Time Matters: On Theory and Method**. University of Chicago Press: Chicago, 2001.
- ALMEIDA, A. S. M. Consumo e identidade: a produção para o consumo a partir dos insights dos empresários negros. In: NOGUEIRA, J. C. (Org.). **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: Desafios históricos e perspectivas para o século 21**. Florianópolis: Atilende, 2013.
- ALMEIDA, S. L. DE. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019.
- BÁEZ, F. A história da destruição cultural da América Latina: da conquista à globalização. **Rio de Janeiro: Nova Fronteira**, 2010.
- BAKKEN, T.; HERNES, T. Organizing is Both a Verb and a Noun: Weick Meets Whitehead. **Organization Studies**, v. 27, n. 11, p. 1599–1616, 30 nov. 2006.
- BARBOSA, A. **Preta potência: Como a resistência e a ancestralidade ajudaram a criar o maior evento de cultura negra da América Latina**. Harper Collins, 2021.
- BARRETTO, L. A força dos negros no empreendedorismo. In: NOGUEIRA, J. C. (Org.). **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: Desafios históricos e perspectivas para o século 21**. Florianópolis: Atilende, 2013, pp. 31-55.
- BATES, T. The changing nature of minority business: A comparative analysis of asian, nonminority, and black-owned businesses. **The Review of Black Political Economy**, v. 18, n. 2, p. 25–42, 1989.
- BENTO, M. A. S. **Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público**. 2002. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- BERKHOUT, E. et al. **The inequality virus: bringing together a world torn apart by coronavirus through a fair, just and sustainable economy**. Oxford: OXFAM, 2021.
- BERNARDINO-COSTA, J; MALDONADO-TORRES, N; GROSGOUEL, R. **Decolonialidade e pensamento afrodiaspórico**. Autêntica, 2018.
- BOOTH, C.; ROWLINSON, M. Management and organizational history: Prospects. **Management and Organizational History**, v. 1, n. 1, p. 5–30, 2006.
- BOYD, R. L. A Contextual Analysis of Black Self-Employment in Large Metropolitan Areas, 1970-1980. **Social Forces**, v. 70, n. 2, p. 409–429, 1 dez. 1991.
- BOYD, R. L. The organization of an ethnic economy: Urban black communities in the early twentieth century. **The Journal of Socio-Economics**, v. 41, n. 5, pp. 633–641, out. 2012.

BOYD, R. L. Urban locations and Black Metropolis resilience in the Great Depression. **Geoforum**, v. 84, n. October 2016, p. 1–10, ago. 2017.

BRASIL. Senado Federal. **Projeto de Lei nº 2538, de 14 de maio de 2020**. Institui a política nacional de apoio ao afroempreendedorismo. Brasília: Senado Federal, 2020. Disponível em: <https://www25.senado.leg.br/web/atividade/materias/-/materia/141891>. Acesso em: 06 jan. 2022.

CASTELLS, M. **O poder da identidade**. Editora Paz e Terra, 2018.

CHAERKI, K. F. AS ORGANIZAÇÕES COMO EVENTOS: APREENSÃO DA DINÂMICA DO MOVIMENTO ORGANIZACIONAL EM SUA DIMENSÃO TEMPORAL. 2013. 212 p. Tese (Doutorado em Administração) - Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba.

CHAERKI, K. F.; MATITZ, Q. R. S. ORGANIZATION AS EVENT: CONCEPTUAL AND THEORETICAL IMPLICATIONS OF THE ADOPTION OF A STRONG-VIEW PROCESSUAL ONTOLOGY. **REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)**, v. 27, p. 496-518, 2021.

CHAERKI, S. F.; CHAERKI, K. F.; MATITZ, Q. R. S.; TAKAHASHI, A. R. W. METASSÍNTESE EM ESTUDOS DE CASO SOBRE CONHECIMENTO E EXPANSÃO DE FRONTEIRAS ORGANIZACIONAIS. **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 9, n. 1, p. 180-204, 2022.

CHERRIER, H.; GOSWAMI, P.; RAY, S. Social entrepreneurship: Creating value in the context of institutional complexity. **Journal of Business Research**, v. 86, n. November 2017, p. 245–258, maio 2018.

CHIA, R. A “Rhizomic” Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. **British Journal of Management**, v. 10, n. 3, p. 209–227, 20 set. 1999.

CHIA, R. Essai: Time, Duration and Simultaneity: Rethinking Process and Change in Organizational Analysis. **Organization Studies**, v. 23, n. 6, p. 863–868, 24 nov. 2002.

CHIA, R. Ontology: Organization as World-Making. In: R. Westwood, & S. Clegg (Eds.). **Debating Organization: Point/Counterpoint in Organization Studies**. Blackwell, 2003, p. 98-113.

COBB JR., J. B. **Whitehead Word Book: A Glossary with Alphabetical Index to Technical Terms in Process and Reality**. Claremont, CA, P&F Press, 2008.

COLLINS, P. H.; BILGE, S. **Interseccionalidade**. Boitempo Editorial, 2021.

CONNERTON, P. Seven types of forgetting. **Memory Studies**, v. 1, n. 1, p. 59–71, 2008.

COOPER, R.; BURRELL, G. Modernism, postmodernism and organizational

analysis: an introduction. **Organization Studies**, v. 9, n. 1, p. 91-112, 1988.

CORBETTA, P. **Social research: theory, methods and techniques**. London: Sage, 2003.

CRESWELL, J.W. **Qualitative Inquiry and Research Design Choosing among Five Approaches**. 3rd. ed. **SAGE Publications**, Thousand Oaks, 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Research design: qualitative, quantitative and mixed methods**. 5 th. Sage, 2018.

CZARNIAWSKA, B. **A narrative approach to organization studies**. London: Sage, 1998.

CZARNIAWSKA, B. Commentary: STS Meets MOS. **Organization**, v. 16, n. 1, p. 155-160, 2009.

DAVEL, E. P. B.; BISPO, M. DE S.; ANTONELLO, C. S. Que sociedade? Que teorias? **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 92, p. 11–14, mar. 2020.

DAVIS, G. F.; ZALD, M. N. SOCIAL CHANGE, SOCIAL THEORY, AND THE CONVERGENCE OF MOVEMENTS AND ORGANIZATIONS. In: **Social Movements and Organization Theory**. Cambridge University Press, 2005. p. 335–350.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Desigualdade entre negros e brancos se aprofunda durante a pandemia. **Boletim Especial**. São Paulo: DIEESE, 2020.

EMIRBAYER, M.; MISCHE, A. What is agency? **American Journal of Sociology**, v. 103, n. 4, p. 962–1023, 1998.

ESCOBAR, A.; ALVAREZ, S. E. **The Making of Social Movements in Latin America**. New York: Routledge, 2018.

DRORI, I; WRZESNIEWSKI, A; ELLIS, S. One out of many? Boundary negotiation and identity formation in postmerger integration. **Organization Science**, v. 24, n. 6, p. 1717-1741, 2013.

FIGUEIRA, V., M. **O preconceito racial na escola**. Rio de Janeiro: Estudos Afro-Asiáticos, v.18, maio, 1990.

GARUD, R.; GEHMAN, J.; KUMARASWAMY, A. TUERTSCHER, P. From the process of innovation to innovation as process. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 451-465.

GOMES, N. L. Educação e identidade negra. **Aletria: revista de estudos de literatura**, v. 9, p. 38-47, 2002.

GONZALEZ, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. In: **Primavera para as**

**rosas negras:** Lélia Gonzalez em primeira pessoa. Diáspora Africana: Editora Filhos da África, 2018. p. 190-214.

GRANQVIST, N.; GUSTAFSSON, R. Temporal Institutional Work. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 3, p. 1009–1035, jun. 2016.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações:** uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981.

HASSARD, J.; COX, J. W. Philosophy of Science, Social Theory, and Organizational Analysis: Paradigmatic Transformations since the Postmodern Turn. In: **The Emerald Handbook of Management and Organization Inquiry**. Emerald Publishing Limited, 2019. p. 207–227.

HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014.

HERNES, T. Studying composite boundaries: A framework of analysis. **Human Relations**, v. 57, n. 1, p. 9–29, 2004.

HERNES, T. **Understanding Organization as Process**. Routledge, 2008.

HERNES, T. **A Process Theory of Organization**. 1. ed. Oxford: Oxford University Press, 2014a.

HERNES, T. Alfred North Whitehead (1861-1947). In: HELIN, J.; HERNES, T.; HJORTH, D.; HOLT, R. (Ed.). **The Oxford Handbook of Process Philosophy & Organization Studies**. United Kingdom: Oxford University Press, 2014b. p. 255-271.

HERNES, T. Process as the becoming of temporal trajectory. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 601-606.

HERNES, T. Events and the Becoming of Organizational Temporality. In: REINECKE, J. et al. (Ed.). **Time, Temporality, and History in Process Organization Studies**. Oxford University Press, 2020, p. 29-43.

HERNES, T.; MAITLIS, S. Process, Sensemaking, and Organizing: An Introduction. In: HERNES, T.; MAITLIS, S. (Ed.). **Process, sensemaking, and organizing**. Oxford University Press, 2010.

HERNES, T.; HENDRUP, E.; SCHÄFFNER, B. Sensing the Momentum: A Process View of Change in a Multinational Corporation. **Journal of Change Management**, v. 15, n. 2, p. 117–141, 3 abr. 2015.

HERNES, T.; SCHULTZ, M. Translating the Distant into the Present: How actors address distant past and future events through situated activity. **Organization**

**Theory**, v. 1, n. 1, 2020.

HOPWOOD, B., MELLOR, M.; O'BRIEN, G. Sustainable development: mapping different approaches. **Sustainable Development**, 13, p. 38-52, 2005.

HUSSENOT, A.; MISSONIER, S. Encompassing Stability and Novelty in Organization Studies: An Events-based Approach. **Organization Studies**, v. 37, n. 4, p. 523–546, 26 abr. 2016.

HUSSENOT, A.; HERNES, T.; BOUTY, I. Studying Organization from the Perspective of the Ontology of Temporality: Introducing the Events-Based Approach. In: REINECKE, J. et al. (Ed.). **Time, Temporality, and History in Process Organization Studies**. Oxford University Press, 2020, p. 50-68.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Trimestral: Tabela 6403 - População, por cor ou raça**. IBGE: Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/6403>. Acesso em: 17 jul. 2021.

IBQP – INSTITUTO BRASILEIRO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE; SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Global Entrepreneurship Monitor (GEM): Empreendedorismo no Brasil – 2019, recorte temático: Cor/Raça**. Brasília IBQP/ Sebrae, 2019. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/GEM-2019-Ra%C3%A7a-Cor.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2021.

ILHAN-NAS, T.; SAHIN, K.; CILINGIR, Z. International ethnic entrepreneurship: Antecedents, outcomes and environmental context. **International Business Review**, v. 20, n. 6, p. 614–626, dez. 2011.

JABBOUR, A. B. L.S., ROJAS LUIZ, J. V., ROJAS LUIZ, O., JABBOUR, C. J. C., NDUBISI, N. O., CALDEIRA DE OLIVEIRA, J. H., & JUNIOR, F. H. Circular economy business models and operations management. **Journal of Cleaner Production**, v. 235, p. 1525–1539, 2019.

JACKSON, W. E.; MARINO, L.; NAIDOO, J. S.; TUCKER, R. Size Matters: The Impact of Loan Size on Measures of Disparate Treatment toward Minority Entrepreneurs in the Small Firm Credit Market. **Entrepreneurship Research Journal**, v. 8, n. 4, p. 1–16, 2018.

JAMMULAMADAKA, N.; FARIA, A., JACK, G., RUGGUNAN, S. Decolonising management and organisational knowledge (MOK): Praxistical theorising for potential worlds. **Organization**, v. 28, n. 5, p. 717-740, 2021.

JARZABKOWSKI, P.; LE, J.; SPEE, P. Taking a Strong Process Approach to Analyzing Qualitative Process Data. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications

Ltd, 2017, p. 237-251.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. Entrevista narrativa. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Eds.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008. p. 90–113

KIPPING, M.; LAMBERG, J.-A. History in Process Organization Studies: What, why and how. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 303-319.

LIMA, M. B. Identidade étnico/racial no Brasil: uma reflexão teórico-metodológica. **Revista Fórum Identidades**, 2008.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691–710, out. 1999.

LANGLEY, A; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 1–13, 2013.

LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Introduction: process thinking, process theorizing and process researching. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 1-25.

LARAÑA, E.; JOHNSTON, H.; GUSFIELD, J. **New Social Movements: From Ideology to Identity**. Philadelphia: Temple University Press, 1994.

LEIFER, R.; DELBECQ, A. Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. **The Academy of Management Review**, v. 3, n. 1, p. 40, jan. 1978.

LOFSTROM, M.; BATES, T. African Americans' pursuit of self-employment. **Small Business Economics**, v. 40, n. 1, p. 73–86, 2013.

MACHADO JUNIOR, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. The myth of racial democracy in the labour market: a critical analysis of the participation of afro-descendants in brazilian companies. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 632–655, 2018.

MACKAY, R. B.; CHIA, R. Choice, Chance, and Unintended Consequences in Strategic Change: A Process Understanding of the Rise and Fall of NorthCo Automotive. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 208–230, fev. 2013.

MADSEN, P. M.; DESAI, V. Failing to learn? the effects of failure and success on organizational learning in the global orbital launch vehicle industry. **Academy of Management Journal**, v. 53, n. 3, p. 451–476, 2010.

MARCONI, M. A; LAKATOS, E. M. **Fundamento de metodologia científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MARSHALL, N. Identity and difference in complex projects: Why boundaries still matter in the “boundaryless” organization. In: **Managing boundaries in organizations: Multiple perspectives**. Palgrave Macmillan, London, 2003. p. 55-75.

MAAS, J; VAN FENEMA, P. C.; SOETERS, J. ERP as an organizational innovation: key users and cross-boundary knowledge management. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, p. 557-577, 2016.

MATITZ, Q. R. S.; CHAERKI, K. F.; CHAERKI, S. F. Theorizing Relations between Past, Present and Future: Interactions between Process and Historical Organizational Studies through Whitehead’s Process Philosophy. **Philosophy of Management**, 2020.

MERRIAM, S. B. **Qualitative research: A guide to Design and Implementation**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

MERRIAM, S. B.; TISDELL, E. J. **Qualitative research: A Guide to Design and Implementation**. 4. ed. The Jossey-Bass higher and adult education series: John Wiley & Sons, 2016.

MILANO, C.; NOVELLI, M.; CHEER, J. M. Overtourism and degrowth: a social movements perspective. **Journal of Sustainable Tourism**, v. 27, n. 12, p. 1857–1875, 2019.

MILES, M. B.; HUBERMAN, A. M.; SALDAÑA, J. **Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook**. 3. ed. SAGE, 2014.

MISKELL, P. Reflections on the integration of history and organization studies. **Management and Organizational History**, v. 13, n. 3, p. 213–219, 2018.

MONTEIRO, J. A. A formação e a ação coletiva do empresariado afro-brasileiro: processos e desafios. In: NOGUEIRA, J. C. (Org.). **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro: Desafios históricos e perspectivas para o século 21**. Florianópolis: Atilende, 2013, pp. 57-83.

MONTEIRO, J. A. **O Empresário Negro: Trajetórias de Sucesso em Busca da Afirmação Social**. Simplissimo Livros Ltda, 2018.

MOURA, C. **Brasil: raízes do protesto negro**. São Paulo: Global, 1983. 175p.

MOURA, C. **História do Negro Brasileiro**. São Paulo: Ática, 1992.

MOURA, C. **Sociologia do negro brasileiro**. Editora Perspectiva SA, 2020.

MUNANGA, K. Identidade, cidadania e democracia: algumas reflexões sobre os discursos anti-racistas no Brasil. **Resgate: Revista Interdisciplinar de Cultura**, v. 5, n. 1, p. 17-24, 1996.

MUNANGA, K. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus**

identidade negra. Autêntica Editora, 2019.

MUNANGA, K. **Negritude**: Usos e sentidos. Autêntica Editora, 2019.

NASCIMENTO, A. **O quilombismo**. Editora Perspectiva SA, 2020.

NASCIMENTO, E. L.; GÁ, L. C. **Adinkra – Sabedoria em Símbolos Africanos**. Rio de Janeiro: Pallas, 2009.

NAYAK, A.; CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In: **Research in the Sociology of Organizations**. v. 32, p. 281–309.

NOGUEIRA, J. C.; MICK, J. Desenvolvimento, empreendedorismo e promoção da igualdade racial. In: NOGUEIRA, J. C. (Org.). **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro**: Desafios históricos e perspectivas para o século 21. Florianópolis: Atilende, 2013, pp. 85-103.

ORLIKOWSKI, W. J.; YATES, J. It's About Time: Temporal Structuring in Organizations. **Organization Science**, v. 13, n. 6, p. 684–700, dez. 2002.

OLIVEIRA, T. S. Redes Sociais na Internet e a Economia Étnica: Um estudo sobre o Afroempreendedorismo no Brasil. 2019. 135f. Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas e Sociais) – Universidade Federal do ABC, São Paulo. 2019.

PAIXÃO, M. **Acesso ao crédito produtivo pelos microempreendedores afrodescendentes**: Desafios para a inclusão financeira no Brasil. In: Programa de Acesso de Afro-Brasileiros a Crédito para Negócios, Banco Interamericano Desenvolvimento (BID), 2017.

PEIXOTO, E. Pobreza rural, desenvolvimento territorial, cadeias produtivas e comunidades quilombolas. In: NOGUEIRA, J. C. (Org.). **Desenvolvimento e empreendedorismo afro-brasileiro**: Desafios históricos e perspectivas para o século 21. Florianópolis: Atilende, 2013, pp. 149-197.

PENTLAND, B. T. Building process theory with narrative: from description to expectation, interpretation and suspension. **Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 711–724, 1999.

POCHMANN, M. Impasses na Inclusão ocupacional da população negra no Brasil. In: OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Encontro Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social com Inclusão da População Negra**. Brasília: OIT, 2006, p. 27-41.

PHIPPS, S. T. A.; PRIETO, L. C. The business of black beauty: social entrepreneurship or social injustice? **Journal of Management History**, v. 24, n. 1, p. 37–56, 8 jan. 2018.

PRETAHUB. **Empreendedorismo Negro no Brasil 2019**. FFP 2019, J.P. Morgan, Plano CDE, 2019.

PRIETO, L. C. PHIPPS, S. T. A.; OSIRI, J. K.; LECOUNTE, J. F. Creating an interface: Aiding entrepreneurial success via critical pedagogy and insights from African-American management history. **Journal of Management History**, v. 23, n. 4, p. 489–506, 2017.

PRIETO, L. C.; PHIPPS, S. T. A.; MATHUR-HELM, B. From slaves to servant leaders: remembering the contributions of John Merrick and Alonzo Herndon. **Society and Business Review**, v. 13, n. 2, p. 140–150, 2018.

RACIONAIS MC'S. **Negro Limitado**. In: Escolha o Seu Caminho. São Paulo: Zimbabwe Records: 1992.

REINECKE, J. Social Movements and Prefigurative Organizing: Confronting entrenched inequalities in Occupy London. **Organization Studies**, v. 39, n. 9, p. 1299–1321, 2018.

REINECKE, J.; SUDDABY, R.; LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. Time, Temporality, and History in Process Organization Studies: An introduction. In: REINECKE, J. et al. (Ed.). **Time, Temporality, and History in Process Organization Studies**. Oxford University Press, 2020, p. 1-14.

REINECKE, J.; ANSARI, S. When Times Collide. Temporal Brokerage at the Intersection of Markets and Development. **Academy of Management Proceedings**, v. 2014, n. 1, p. 11082, jan. 2014.

REINECKE, J.; ANSARI, P. Time, Temporality, and Process Studies. In: LANGLEY, A.; TSOUKAS, H. (Ed.). **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London: SAGE Publications Ltd, 2017, p. 402-416.

RHODES, C.; BROWN, A. D. Narrative, organizations and research. **International Journal of Management Reviews**, v. 7, n. 3, p. 167–188, 2005.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2017.

RUFINO, J. O movimento negro e a crise brasileira. Rio de Janeiro: **Revista de Política e Administração**, v. 1, n. 2, jul-set. 1985.

SÃO PAULO. Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. **Projeto de Lei nº 791, de 26 de junho de 2019**. Institui a Programa Estadual de Fomento ao afroempreendedorismo. São Paulo: Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo, 2019. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/propositura/?id=1000271768>. Acesso em: 06 jan. 2022.

SANKOFA. **Revista de História da África e de Estudos da Diáspora Africana/Núcleo de Estudos de África, Colonialidade e Cultura Política** – Número XXVI, Ano XV, Janeiro. São Paulo, NEACP, 2022.

SANTOS, H. Construção de políticas para a população negra no mundo do trabalho. In: OIT (Organização Internacional do Trabalho). **Encontro Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social com Inclusão da População Negra**. Brasília: OIT, 2006, p. 42-51.

SANTOS, M. A. **O LADO NEGRO DO EMPREENDEDORISMO: AFROEMPREENDEDORISMO E BLACK MONEY**. Editora Letramento, 2019.

SANTOS, F. M.; EISENHARDT, K. M. Organizational boundaries and theories of organization. **Organization Science**, v. 16, n. 5, p. 491–508, 2005.

SCHATZKI, T. R. Processes, Life, and the Practice Plenum. In: REAY, T. et al. (Eds.). **Institutions and Organizations**. Oxford University Press, 2019. p. 79–99.

SCHERER-WARREN, I. Das mobilizações às redes de movimentos sociais. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília-DF, v. 21, p.109–130, 2006.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. A Temporal Perspective on Organizational Identity. **Organization Science**, v. 24, n. 1, p. 1–21, fev. 2013.

SCHULTZ, M.; HERNES, T. Temporal interplay between strategy and identity: Punctuated, subsumed, and sustained modes. **Strategic Organization**, v. 18, n. 1, p. 106–135, 2020.

SEN, A. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SILVA, V. R. **A inserção do Festival Feira Preta no calendário de turismo de eventos na cidade de São Paulo: o capital intelectual como força propulsora na “difusão” do movimento da população negra afroempreendedora**. 2021. 182 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Turismo, Escola de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

SOUZA, J. **Os batalhadores brasileiros: nova classe média ou nova classe trabalhadora?** Belo Horizonte: Editora UFMG, 2012.

SOUZA, J. **Como o racismo criou o Brasil**. Estação Brasil, 2021.

SOUZA, N. S. **Tornar-se negro: ou as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social**. Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2021.

STAKE, R. E. **The art of case study research**. Sage, 1995.

SUDDABY, R.; HARDY, C.; HUY, Q. N. Introduction to Special Topic Forum: Where are the New Theories of Organization? **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 236–246, abr. 2011.

TEMPLE, C.N. The Emergence of Sankofa Practice in the United States. **Journal of Black Studies**, v. 41, n. 1, p. 127-150, 2009.

TOMMASI, L.; CORROCHANO, M. C. Do qualificar ao empreender: políticas de

trabalho para jovens no Brasil. **Estudos Avançados**, v. 34, p. 353-372, 2020.

TSOUKAS, H. Don't Simplify, Complexify: From Disjunctive to Conjunctive Theorizing in Organization and Management Studies. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 132–153, 2017.

TSOUKAS, H.; CHIA, R. On Organizational Becoming: Rethinking Organizational Change. **Organization Science**, v. 13, n. 5, p. 567–582, out. 2002.

VAARA, E.; SONENSHEIN, S.; BOJE, D. M. Narratives as Sources of Stability and Change in Organizations: Approaches and Directions for Future Research. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 495–560, 2016.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative Approaches for Studying Organizational Change. **Organization Studies**, v. 26, n. 9, p. 1377–1404, 30 set. 2005.

VAN OORSCHOT, K. E. et al. Anatomy of a Decision Trap in Complex New Product Development Projects. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p. 285–307, fev. 2013.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. **Temáticas**, n. 44, 2014.

WADHWANI, R. D. et al. History as Organizing: Uses of the Past in Organization Studies. **Organization Studies**, v. 39, n. 12, p. 1663–1683, 2018.

WALKER, J. E. K. Racism, Slavery, and Free Enterprise: Black Entrepreneurship in the United States before the Civil War. **Business History Review**, v. 60, n. 3, p. 343–382, 11 jun. 1986.

WEF - WORLD ECONOMIC FORUM. **Diversity, Equity, and Inclusion 4.0**: A toolkit for leaders to accelerate social progress in the future of work. Junho, 2020. Disponível em: <[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_NES\\_DEI4.0\\_Toolkit\\_2020.p](https://www3.weforum.org/docs/WEF_NES_DEI4.0_Toolkit_2020.p)> Acesso em: 16 dez. 2021.

WHITEHEAD, A. N. **The Aims of Education and other essays**. Macmillan: New York, 1929.

WHITEHEAD, A. N. **Modes of thought**. New York: The Free Press, 1968.

WHITEHEAD, A. N. **Process and reality**. New York: The Free Press, 1978.

WHITEHEAD, A. N. **The Concept of Nature**. Cambridge: Cambridge University Press, 2015.

WILLIS, W. B. **The Adinkra dictionary**: A visual primer on the language of Adinkra. Pyramid Complex, 1998.

WOOD, G.; PHAN, P. H.; WRIGHT, M. The Problems With Theory and New Challenges in Theorizing. **Academy of Management Perspectives**, v. 32, n. 4, p. 405–411, nov. 2018.

XIONG, Y.; CHO, M.; BOATWRIGHT, B. Hashtag activism and message frames among social movement organizations: Semantic network analysis and thematic analysis of Twitter during the #MeToo movement. **Public Relations Review**, v. 45, n. 1, p. 10–23, mar. 2019.

ZHANG, C.; WU, F.; HENKE, J. W. Leveraging boundary spanning capabilities to encourage supplier investment: A comparative study. **Industrial Marketing Management**, v. 49, p. 84–94, ago. 2015.

APÊNDICE 1 – REDE DE AMOSTRAGEM BOLA DE NEVE

