

Construção de um modelo analítico para ascensão de carreira de líderes negros a partir da história de vida de profissionais da área de tecnologia do mercado brasileiro.

NATASHA THEREZINHA ROSINO GERALDO

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

ALESSANDRA DE SÁ MELLO DA COSTA

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO (PUC-RIO)

Construção de um modelo analítico para ascensão de carreira de líderes negros a partir da história de vida de profissionais da área de tecnologia do mercado brasileiro.

1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa tem por objetivo analisar as narrativas de trajetórias de carreira de líderes negros, no contexto de empresas de tecnologia no Brasil, buscando compreender as barreiras e facilitadores da ascensão desses profissionais. Segundo Kirton e Greene (2016, p.6), "gênero e raça podem ser considerados os principais [elementos] organizadores do mercado de trabalho" e estão entre as dimensões centrais que levam à desigualdade observada na representatividade desses grupos nas empresas e à necessidade de abordar o tema diversidade.

O termo diversidade pode ser entendido como "um mix de pessoas com diferentes identidades interagindo em um único sistema social", segundo FLEURY (2000, p. 20). De forma complementar, compreende-se a diversidade segundo duas dimensões, uma visível e independente de escolha, como idade, etnia, raça, gênero, orientação sexual e habilidades físicas e outra secundária, passível de mudanças como religião, educação e idioma (HANASHIRO, 2005). Esse entendimento é importante nas relações de trabalho, pois afeta diretamente as oportunidades, com os facilitadores e desafios de cada grupo.

O termo inclusão, por sua vez, busca a aceitação e a valorização da diversidade, fazendo com que, mesmo com diferenças individuais, isso seja visto de forma a enriquecer o todo e que todos tenham igual valor (SANFELICE; BASSANI, 2020). Ao abordar o sucesso nos negócios, os dados da McKinsey & Company, no último relatório *Diversity Wins* (2020), correlacionam o percentual de equipes diversas e a possibilidade de *performance* das empresas, verificando que empresas com menor diversidade de gênero e raça estão propensas a ter um desempenho em relação ao lucro 27% menor do que as empresas com equipes mais diversas. Assim, o tema diversidade e inclusão se faz presente nas organizações. No entanto, mesmo com esses apontamentos, ainda é preciso avançar em diferentes esferas, principalmente ao envolver o tema raça.

O conceito de raça não é um conceito estático e o sentido depende da história e das relações existentes. Assim, a história da raça ou das raças é a história da constituição política e econômica das sociedades contemporâneas. Nos dias atuais, já sabemos, principalmente por conta dos estudos do genoma, que não há diferenças biológicas que possam justificar a discriminação sofrida por determinados povos, como judeus e pessoas negras que foram escravizadas. No entanto, o conceito de raça analisado pelo viés político é o que permite estudar e compreender a segregação e o genocídio dos grupos que não estão no poder e, portanto, minorizados nessas esferas (ALMEIDA, 2019). Segundo Gomes (2005), poderia ser utilizado o termo 'raça social', para diferenciar qualquer conotação que pudesse ser interpretada de raça quanto o conceito biológico pois ao se falar de "raça social" estaria claro o constructo dependente da cultura e política. E, portanto, das questões sociais, que é a definição que se usa no Brasil para falar das relações raciais entre de negros e brancos.

A escravização dos negros instituiu o lugar da população negra e destacou o negro como raça, "definindo" o seu lugar na sociedade e qual tratamento seria deferido a esse público. Foi nessa associação, que se perpetua até hoje, que passou a existir uma correlação entre ser negro, enquanto raça e posicionamento social, muitas vezes inferior, que apesar de obsoleta na sociedade capitalista, ainda busca novas justificativas para isso (SOUZA, 2021). A cor da pele, que é um elemento para essa classificação, desempenha um papel importante na análise dos indicadores sociais, são os elementos físicos que são usados para identificar quem é negro e quem não é no Brasil e também, para negar oportunidades para esse grupo (GOMES, 2005).

Segundo os dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (FEIJO, 2022), a taxa de desemprego e informalidade entre pessoas pretas e pardas ainda é maior do que entre pessoas brancas, apesar de o número da população ocupada formal estar em linha entre os dois grupos. Os desempregados pretos e pardos, 6,1 milhões e brancos 3,3 milhões; população com ocupação informal 24 milhões entre pretos e pardos *versus* 15 milhões de pessoas brancas; população com ocupação formal, 29,9 milhões entre pretos e pardos e 30 milhões de pessoas brancas. Esses dados - nível de informalidade e desemprego - sugerem que ainda há um longo caminho a ser percorrido para uma mudança de cenário em relação a posição social das pessoas negras. Apesar da relevância que o tema assumiu nas empresas. Podemos incluir ainda na análise desse cenário o fato de que a população de pretos e pardos configura 55,5% da população brasileira segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), ou seja, representa a maior parte da população.

Sobre o ambiente empresarial, observamos algumas diferenças conforme o segmento, que podem ser ilustradas segundo o estudo de percentual de mulheres no nível executivo. Nos segmentos Financeiro e Saúde, há maior percentual de mulheres executivas, se comprado aos segmentos de Energia e Indústria Pesada; o segmento de Tecnologia & Mídia foi um dos que mais cresceram nessa participação entre os anos de 2014 e 2019 (MCKINSEY & COMPANY, 2020). Por isso, algumas dessas áreas, como a de Tecnologia, procuram reparar essas diferenças com ações afirmativas e têm investido em ações de diversidade e inclusão (SENA, 2022; STACHEWSKI, 2021, SOUZA *et al*, 2022).

Entende-se que as barreiras raciais caminham juntas com barreiras de diferenças socioeconômicas, privilegiando alguns grupos (pessoas brancas) em detrimento de outros (pessoas negras) e dificultando que haja diversidade nas camadas sociais mais altas, por não permitir o acesso equânime às oportunidades. A trajetória até os cargos de alta liderança nas empresas, por vezes, trilhada de forma desigual, pode apontar percalços que são de ordem social, como o preconceito e o racismo, ou de ordem econômica, como o acesso à formação acadêmica, possibilidade de se dedicar somente aos estudos, qualidade de vida, nível de saúde, entre muitos outros. Apesar de ser possível observar avanços na esfera de formação, esse ainda é um ponto que não está completamente equacionado (HASENBALG, 2005; SOUZA; DIAS, 2018).

É importante também trazer o conceito de racismo estrutural para ampliarmos as reflexões sobre as barreiras que pessoas negras encontram para crescimento no mercado de trabalho, pois os processos organizacionais também são atravessados pelo racismo. O racismo estrutural pode ser definido pela forma de operar das instituições e da sociedade, reproduzindo padrões que impedem que a população negra avance em espaços de poder, configurando-se como um processo econômico e político que dá sentido às desigualdades experienciadas numa sociedade de ideologia dominante branca. (ALMEIDA, 2018; SOUZA, 2021).

Quando pensamos nas construções subjetivas do racismo estrutural, a questão da representatividade importa e ter pessoas negras ocupando espaços de poder é um fator necessário para impulsionar a diversidade de raça nas organizações (CORREA, 2022). A diversidade permite atrair e reter talentos externos à empresa, estimula a inovação, facilita a resolução de problemas e fomenta a flexibilidade nas empresas e ainda, diz respeito ao desenvolvimento de competências necessárias para sustentabilidade do negócio das organizações. (FLEURY, 2000). Os movimentos sociais, incluindo o dos negros, lutam pela justiça social e por uma redistribuição equitativa do produto coletivo (MUNANGA, 1999). A análise do mercado de trabalho, considerando as questões de raça, aponta para influência da participação desse grupo nas organizações e nas questões socioeconômicas. Quando avaliamos diferentes indicadores podemos constatar esse impacto: a população negra tende a

ter renda inferior aos brancos, menor nível de escolaridade, e em percentual menor tem a possibilidade de ascender de uma classe social para outra (GONZALEZ; HASENBALG, 2022).

Para entender o cenário atual da população negra no mercado de trabalho, é necessário compreender as questões do racismo estrutural, que impactam as oportunidades para esse grupo, e refletem questões históricas, que até hoje não foram superadas, dado um passado de 350 anos de escravidão e modo como se deu o fim da escravidão para a transição que temos do modelo de mercado hoje (GOMES, 2019). As desigualdades raciais não são apenas obra do passado, mas também são perpetuadas porque a ascensão social é cerceada. Um exemplo disso, é que a população branca tem oportunidade de estudar por nove anos ou mais, cerca de 3,5 vezes mais que os não-brancos, entre outros indicadores que indicam a dificuldade na mobilidade social (GONZALEZ; HASENBALG, 2022), mostrando que o passado de escravidão foi o início desse desequilíbrio, mas que os mecanismos de exclusão perpetuam essas diferenças.

2. CONTEXTO INVESTIGADO

No contexto da área de tecnologia, pesquisas mostram que pessoas negras passam por preconceito racial na formação acadêmica e nas empresas, o que dificulta a permanência dos mesmos nesse ramo. Algumas dessas barreiras são a discriminação (racismo), isolamento, dúvidas sobre a competência e micro agressões. (ALEGRIA, 2020; BROWN *et al*, 2016; CARTER-SOWELL; ZIMMERMAN, 2015; MCGEE; BENTLEY, 2017).

Essas barreiras - a discriminação, isolamento, dúvidas sobre a competência e micro agressões. (ALEGRIA, 2020; BROWN *et al*, 2016; CARTER-SOWELL; ZIMMERMAN, 2015; MCGEE; BENTLEY, 2017) - contribuem para a conformação que vemos hoje do quadro de participação dos negros no mercado de trabalho. Inicialmente podemos analisar indicadores de participação no mercado formal de trabalho, quando a maioria das pessoas negras está desocupada, são subutilizadas em empregos de menor expressão e com menor rendimentos, perpetuando a precarização das condições de trabalho (SANTOS *et al*, 2023; REZENDE, ANDRADE, 2023). Outro fator dessa análise é a questão da ocupação de cargos gerenciais. Novamente, a população negra (pretos e pardos) ocupa percentual bem inferior em níveis hierárquicos mais elevados (SANTOS *et al*, 2023; SOUZA *et al*, 2022), em comparação com as pessoas brancas. Essa desigualdade nos cargos gerenciais denota o perfil das pessoas que estão em cargos com poder nas empresas privadas. São essas pessoas que, muitas vezes, tomam decisões estratégicas sobre os temas de diversidade e inclusão. Alegria (2020, p. 1) aponta a importância de tratarmos desse tema, pois “apesar da complexidade destes obstáculos, [...] abordá-los é fundamental, uma vez que a tecnologia em que confiamos cada vez mais pode incorporar a velha desigualdade racial em um cenário tecnológico emergente”.

Ao analisarmos a baixa representatividade de negros nos cargos elevados das empresas, é preciso considerar o acesso à educação. Uma vez que, no período da escravidão, a educação formal foi negada à população negra, fazendo com que essa menor escolarização impactasse o início da organização formal do trabalho, com reflexos nos dias de hoje. Mesmo com diversas restrições legais, as pessoas negras não ficaram totalmente apartadas do ensino formal, pois muito negros escravizados já eram letrados, mesmo assim, o acesso à escolarização não era igualitário (VAZ, 2022).

O mercado de tecnologia é um mercado promissor e de muitos investimentos, sendo um ambiente propício a boas oportunidades de carreira e bons rendimentos, fatores necessários para ascensão social. Os investimentos em tecnologia cresceram no Brasil em quase 10% em 2018, sendo maior do que o crescimento mundial com 6,7% (BARRETO *et al*, 2021). Entre os benefícios da maior diversidade na área de TI, está o próprio desenvolvimento de produtos

que reflitam a diversidade da sociedade e que atendam às suas reais necessidades (ALEGRIA, 2019). Novas tecnologias podem também marginalizar grupos minorizados, pelo viés que apresentam por terem sido desenvolvidas por times não diversos (SWEENEY, 2013). E porque a competição por talentos é intensa e só poderá ser equilibrada considerando a diversidade das pessoas, ainda é importante considerar as questões sociais e o fato de o mercado de tecnologia ser uma área que tem oferta de bons empregos. Deixar uma parcela da população fora da possibilidade de acesso à essas oportunidades contribuem para a manutenção da desigualdade existente.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A diversidade e a mobilidade de carreira de profissionais negros ainda possuem um campo amplo a ser explorado (RIBEIRO, 2006), principalmente quando se trata de empresas de tecnologia, segmento para o qual os estudos de diversidade se concentram mais nas questões de gênero (KOHL, 2018). Apesar dos programas de fomento para maior diversidade nas empresas, ainda é baixo o número de profissionais negros no topo da pirâmide da hierarquia de cargos (RIBEIRO, 2006; IBGE, 2022), como já apontado. Assim, para que o fomento à diversidade seja amplo e mais representativo, incluir questões de raça se faz necessário. Esta pesquisa também se configura em uma oportunidade de melhor compreender a trajetória de carreira de profissionais que chegaram em cargos de liderança. A experiência dessas pessoas pode trazer luz para facilitadores e barreiras que podem auxiliar outros profissionais e, para as empresas, podem trazer dados para as ações afirmativas de inclusão. Além disso, pode auxiliar no favorecimento de maior mobilidade de pessoas negras, prioritariamente, em empresas de tecnologia, além de servir de exemplo a outros segmentos. Sendo assim, o estudo acadêmico sobre o tema poderá beneficiar diferentes agentes corporativos – novos profissionais em ascensão, líderes, organizações e movimentos sociais–, contribuindo em última instância para uma sociedade mais justa e equânime.

Compreender esse cenário se faz urgente, pois, como Goodwinn (2016, p. 3) resume, "a tecnologia não é uma coisa, é tudo." Estamos em um mundo onde empresas de tecnologia ou empresas em transformação digital estão cada vez mais presentes. Se o futuro tende a ter mais tecnologia presente em nosso dia a dia, é preciso que quem esteja por trás dessas ferramentas e códigos sejam pessoas que representem diferentes marcadores identitários, para que de fato atendam às necessidades do público brasileiro, permitam a inclusão dos diferentes públicos para seus produtos e que todos possam se ver nessas construções.

Políticas empresariais de inclusão (que visam o desenvolvimento de um ambiente acolhedor e justo) e de fomento à diversidade (que visa ter pessoas diversas na empresa, um mix de diferentes pessoas segundo raça, gênero, orientação sexual, deficiência ou não) são cada vez mais observadas no mercado (PIOVESAN, 2008; SENA, 2022; STACHEWSKI, 2021; CATALINO *et al*, 2022), no entanto, a participação de negros na liderança, parece não seguir o mesmo caminho (IBGE, 2022). Os negros tendem a estar mais presentes nos cargos de entrada (cargos iniciais nas organizações, em geral de níveis assistente ou júnior). Possivelmente isso ocorre pois encontramos ações de inclusão mais voltadas para cargos iniciais, como programas afirmativos para estagiários, e de formação, que leva ao desenvolvimento de profissionais de nível júnior (ONU BRASIL, 2018).

Alcançar a representatividade em cargos iniciais não é uma tarefa simples considerando a cor da pele. Como pode ser observado no Censo da Educação Superior de 2020 realizado pelo Ministério da Educação, em análise publicada pelo INSPER (2022), entre 51 mil estudantes que se formaram na área de Computação e Tecnologia da Informação e da Comunicação, quanto a declaração de cor, 49% eram brancos, 26% pardos e 6% negros e ainda em menor número eram os indígenas e amarelos. Em contrapartida, quando analisado o percentual de

auto declarantes para cursos em geral, esses números, ainda que baixos, passam para 46% de brancos, 30% de pardos e 7% de pretos. Por fim, entender que é possível mudar esse cenário e que os primeiros abrem caminho para os demais, faz com que seja pertinente que o trabalho avance para além dos caminhos acadêmicos e possa chegar no mercado e nas empresas.

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA: MECANISMOS ADOTADOS PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

A pesquisa utilizou o método de Histórias de Vida e aprofundou as entrevistas pelo método de Entrevista Narrativa. Posteriormente, os dados foram analisados pelo método de Análise Temática. A partir dessa análise de dados, foi possível encontrar 12 temas, envolvendo barreiras e facilitadores para ascensão de pessoas negras ao cargo de liderança.

Inicialmente sobre o método de História de Vida, este mostra a sua relevância na seguinte assertiva: “Contar histórias das nossas vidas é tão básico para a nossa natureza que nós desconhecemos em grande parte a sua importância”. (ATKINSON, 2002, p.121). O método de História de Vida pode ser definido como:

“É uma história que a pessoa escolhe sobre a vida que ele ou ela viveu, contada da maneira mais completa e honesta possível, o que a pessoa se lembra dela e o que ela deseja que os outros saibam, geralmente como resultado de uma entrevista guiada por outra pessoa. O resultado da história de vida é a essência da narrativa do que aconteceu à pessoa. E pode cobrir desde o momento do nascimento ao presente ou antes ou depois. E inclui os eventos, experiências e sentimentos importantes de uma vida.” (ATKINSON, 2002, p.125).

Portanto, o método permite uma compreensão profunda do indivíduo e como este se articula na sociedade, exercendo diferentes papéis. Desta forma, para o estudo proposto, este método se faz pertinente. Para que a partir das histórias contadas e coletadas, depois da análise, possa emergir as barreiras e facilitadores da ascensão de negros na tecnologia.

Esse método, que emergiu na Escola de Chicago (LOPES; COSTA, 2021), pretendeu dar conta de dois aspectos do trabalho: (1) conhecer as histórias das trajetórias individuais e com isso conhecer as diferentes experiências vividas pelos líderes negros entrevistados e (2) por meio desses relatos individuais entender um pouco melhor o contexto em que se encontram socialmente e as similaridades dos ambientes existentes nas corporações (SILVA et al; 2007). Este método procura articular a história do indivíduo, a cultura e o momento presente (o contexto), sendo que o indivíduo o relata a história que vivencia, ao mesmo tempo em que é um agente da história. Mesmo com esse olhar no indivíduo, a busca na utilização do método, é constante pela volta ao coletivo, procurando a ponte do particular para o todo, “delineando o que podemos nominar como uma cartografia da trajetória individual em busca de seus assentos coletivos” (LOPES; COSTA, 2021, p. 312). Inclusive, como nos mostram Silva et al (2007), o método de história de vida também serve como um holofote, um espaço de ampla visibilidade para vozes que foram abafadas ou esquecidas.

A entrevista narrativa foi utilizada como método complementar para viabilizar o contato com os entrevistados e promover o recolhimento dos depoimentos no que diz respeito aos temas de barreiras e facilitadores. Esse método envolve ter:

“em vista uma situação que encoraje e estimule um entrevistado (o informante) a contar a história sobre algum acontecimento importante de sua vida e do contexto social. [...] a ideia básica é reconstruir acontecimentos sociais a partir da perspectiva do informante.” (JOVCHELOVITCH, 2015).

Assim, o método de história de vida, complementado com o de Entrevista Narrativa faz sentido no que se pretende estudar, pois a entrevista narrativa é indicada para pesquisa de histórias de vida que combinem com contextos históricos mais amplos, o que de certa forma pretende-se pesquisar ao falar-se da história de vida de pessoas negras. (JOVCHELOVITCH, 2015). No caso específico para este trabalho, é importante salientar que as entrevistas foram abertas. No entanto, um roteiro foi elaborado com perguntas-chave caso o tema não surgisse nos relatos iniciais. Assim as perguntas poderiam ajudar a completar o entendimento sobre os tópicos. Não era um roteiro hermético e rígido e muitas vezes na fala livre dos entrevistados, os temas já surgiam. Era importante estar atenta e com a escuta ativa, para não perder pontos-chave e se tornar repetitivo nas perguntas. Outro fato a ressaltar, é que como era possível tocar em temas delicados, o início da conversa era uma forma de se estabelecer empatia e confiança. Então, foi importante deixar que o entrevistado falasse livremente no início da entrevista.

Os entrevistados foram selecionados a partir da observância de três características: (1) Se autodeclarar como preto ou pardo; (2) Ocupar um cargo de liderança (seja técnico ou não); e (3) Estar atuando em uma empresa de tecnologia. A partir desses requisitos foi iniciada uma busca de pessoas com essas características, que aceitassem participar da pesquisa. Essa busca fundamentou-se no método "bola de neve", muito utilizado na pesquisa qualitativa e que tem como princípio a rede de contatos e referenciamento (PARKER; SCOTT; GEDDES, 2019). Inicialmente, foram identificadas e convidadas para participar pessoas do círculo pessoal da pesquisadora e, na sequência, pessoas indicadas pelos entrevistados ou por outras pessoas do círculo de contatos da pesquisadora. Esse método de seleção é indicado quando não há necessidade de generalizações, já que o grupo final de entrevistados não será obtido de forma randômica.

Todas as pessoas assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido e tiveram a sua entrevista gravada e transcrita, além do anonimato garantido, ou seja, a identidade dos participantes ficou anônima e alterações necessárias para não haver identificação foram feitas (tais como não mencionar nomes de empresa ou outros nomes citados). Foram reunidos 10 entrevistados, sendo oito pessoas pretas e duas pardas, sete homens e três mulheres, conforme autodeclaração de cada um deles, não havendo nenhuma pessoa não-binária.

Depois da realização das entrevistas narrativas para a coleta dos dados (recolhimento dos depoimentos), a análise e codificação de dados foi feita pelo método de análise temática, mais especificamente pela proposta de Braun e Clarke (2022). A análise temática é um método de análise qualitativa que busca similaridades, decodificadas por temas, para investigar os dados coletados. Segundo as autoras, Braun e Clarke (2022), este é mais um método de análise do que uma metodologia, no qual o papel do pesquisador é ativo e muito da sua subjetividade faz parte da análise, por meio de um posicionamento crítico de reflexão. Esse é um ponto interessante, pois algumas vezes a questão do viés do pesquisador pode ser apontada como problema, mas para essas autoras, a subjetividade do pesquisador faz parte do processo.

Sobre a qualidade do processo de codificação, alguns pontos levantados direcionam o que é uma codificação forte e de boa qualidade:

“[...] (a) que é a resultante de um processo de imersão e engajamento e (b) dando o desenvolvimento da análise alguma distância” (intervalos). Os temas não são apenas resumos do que foi dito e sim, padrões que estão entrelaçados por um conceito ou ideia, sendo gerados no processo e não a priori, de forma intencional pelo pesquisador, amparados pelo referencial teórico. Fazendo com que a “criatividade seja central ao processo, situada dentro de uma estrutura de rigor” (BRAUN; CLARKE, 2022, p. 53).

Assim, há espaço para o novo, o criativo e as ideias que emergem dos dados. Ainda assim, mesmo com a liberdade criativa, permanece o rigor do processo, garantindo a sistematização do mesmo para se encontrar os temas que emergem dos dados. Em resumo, pode-se destacar a importância da codificação como "um processo de interpretação – ou criação de significado – e a subjetividade do pesquisador alimenta esse processo" (BRAUN & CLARKE, 2022, p. 55). As autoras Braun e Clarke (2022) oferecem um guia para a realização da análise temática, que foi seguido nesta dissertação:

- 1 - Imersão nos dados pela leitura e releitura
- 2 - Codificação, pela busca de ideias e conceitos
- 3 - Busca de similaridades e padrões entre os entrevistados
- 4 - Revisão para ajustes finos
- 5 - Nomeação de temas
- 6 - Escrita analítica para desenvolver a análise da pesquisa

Em relação ao processo de análise temática, deve-se destacar a importância do processo de codificação. Ele envolve a busca por palavras específicas que representem aquele trecho e devem ser seguidas pela etiqueta do código, que é um resumo da ideia daquele código. Para a elaboração da etiqueta do código, as autoras ainda orientam que: a) A etiqueta não é uma cópia do texto, é uma forma de reduzir a quantidade de dados; b) a etiqueta representa algum aspecto específico do significado e c) a etiqueta deve de alguma forma trazer um ponto da interpretação do pesquisador.

No processo realizado para este trabalho, as entrevistas foram transcritas e lidas diversas vezes. Posteriormente, alguns temas, ainda em cada entrevista, foram classificados. Temas comuns como racismo, liderança, tecnologia, foram apontados nos trechos. Posteriormente, começou-se a analisar o que havia em comum entre as entrevistas, considerando essa divisão por temas. Feito isso, algumas análises mais profundas das falas com o referencial teórico foram feitas (mais leituras, mas desta vez transversais entre entrevistas). Com os temas mais presentes, uma melhor representação de cada um foi pensada, chegando à classificação final dos temas conforme barreira ou facilitador. As figuras 1 e 2 abaixo, são os mapas temáticos que levaram a construção dos temas.

Figura 1 – Mapa Temático Barreiras

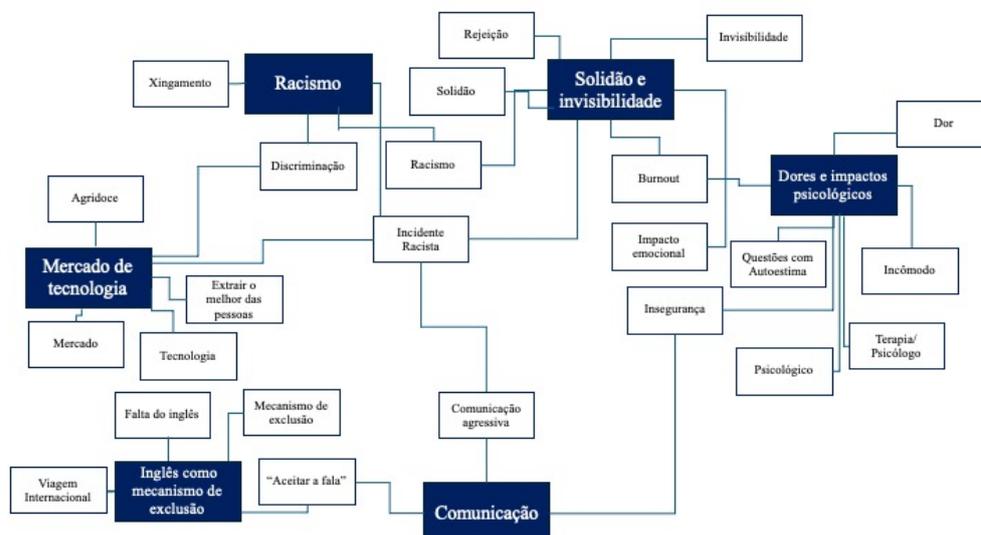
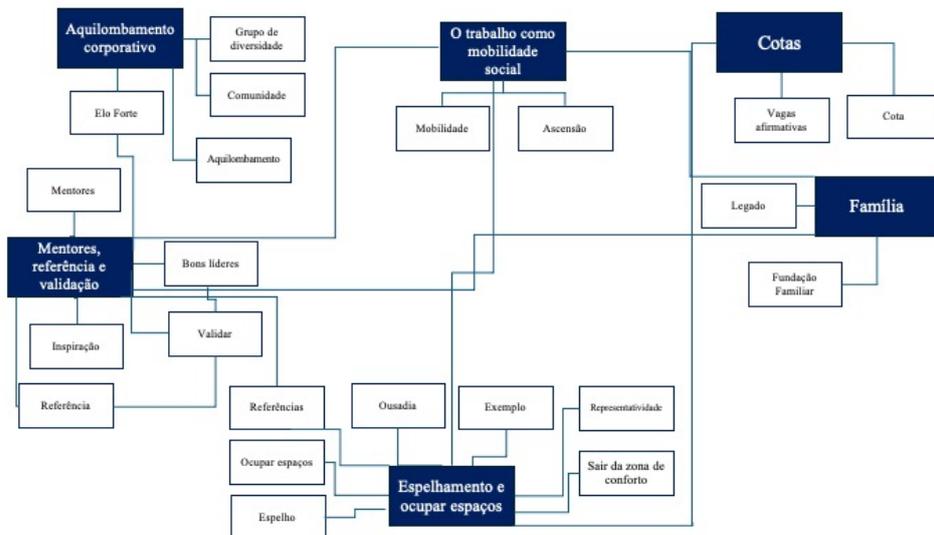


Figura 2 – Mapa Temático Facilitadores e Contexto



Esse processo de análise temática, permitiu extrair das entrevistas a visão sobre os temas propostos e gerar 12 temas conforme segue abaixo:

Contexto | Mercado de Tecnologia

Tema 1 – O mercado de tecnologia pelos entrevistados.

Barreiras encontradas por profissionais negros para tornarem-se líderes

Tema 2 – Racismo.

Tema 3 – Solidão e invisibilidade.

Tema 4 – Inglês como mecanismo de exclusão.

Tema 5 – Dores e impactos psicológicos.

Tema 6 – Comunicação.

Facilitadores encontrados por profissionais negros para tornarem-se líderes

Tema 7 – Mentores, referência e validação.

Tema 8 – Aquilombamento corporativo.

Tema 9 – Espelhamento e ocupar espaços.

Tema 10 – O trabalho como mobilidade social.

Tema 11 – Cotas.

Tema 12 – Família.

5. RESULTADOS OBTIDOS

A partir da análise dos temas identificados foi possível estabelecer uma síntese acerca das principais barreiras e facilitadores das trajetórias de carreira de líderes negros, no contexto de empresas de tecnologia no Brasil. Essas contribuições permitem oferecer às empresas e profissionais orientações que podem auxiliar na trajetória de lideranças negras, mostrando a aplicabilidade nas organizações dos insights gerados. A síntese também nos permite identificar algumas recomendações e ações de inclusão efetivas propostas pelos entrevistados e, depois da análise de todo material, seguem-se algumas ações propostas pela pesquisadora (quadro 2).

A síntese das temáticas (quadro 1) também poderá servir como uma guia para empresas e profissionais que buscam aceleração de carreira de pessoas negras e poderá ser aplicado para

análise por parte de empresas de tecnologia, mas também de outros segmentos de como promover essa aceleração de carreira. Além do desenvolvimento de ações visando este fim.

Quadro 1 - Síntese das temáticas

Temática	Descrição
Barreiras encontradas por profissionais negros para tornarem-se líderes	
Tema 2 - Racismo	Ações racistas e discriminatórias. Sejam elas sutis ou explícitas, ainda estão presentes nas empresas.
Tema 3 - Solidão e invisibilidade	Falta de pessoas no poder com as mesmas características. Ser o único no espaço.
Tema 4 - inglês como mecanismo de exclusão	Dupla exclusão, dificuldade de ter fluência no idioma e quando a possui, pode haver falta de credibilidade que tem o idioma fluente. Exclusão invisível e simbólica.
Tema 5 - Dores e impactos psicológicos	Impacto na saúde mental por conta de episódios de racismo ou para dar conta das barreiras enfrentadas no dia a dia.
Tema 6 - Comunicação	Percepção de uma comunicação agressiva. É necessário se adaptar ou é uma defesa à violência sofrida, ou ainda não é agressiva, apenas não é subserviente?
Facilitadores encontrados por profissionais negros para tornarem-se líderes	
Tema 7 - Mentores, referência e validação	Pessoas que servem como referência e que orientam, incentivam e ajudam no caminho.
Tema 8 - Aquilombamento corporativo	Grupos de afinidade corporativos, para trocas, compartilhamento e senso de pertencimento.
Tema 9 - Espelhamento e ocupar espaços	Reconhecer pessoas negras, servir de exemplo e aceitar estar em evidência. Ser protagonista.
Tema 10 - O trabalho como mobilidade social	Poder ascender profissionalmente e com isso mudar a condição socioeconômico própria e da família.
Tema 11 - Cotas	Ações afirmativas, reparação histórica e debate em relação ao discurso da meritocracia.
Tema 12 - Família	Alicerce para conseguir percorrer a trajetória.

Sobre as barreiras podemos, em resumo, falar de barreiras de comunicação, que envolvem o conhecimento do idioma inglês e experiências internacionais que permitem uma diversificação cultural e fica a reflexão como manter sua identidade, mas também não ser interpretado de forma arrogante ou agressiva. O que leva a esse tipo de percepção? Nas questões de comunicação, também podemos incluir o fato de ser preciso mostrar o seu trabalho, não ter medo ou vergonha de estar em evidência, fato que está correlacionado com a invisibilidade de pessoas negras nas organizações. A falta de espaço, leva à “falta de voz”. E se não conseguimos identificar as lideranças negras nas empresas, a representatividade, que já é baixa, fica ainda mais prejudicada. É preciso ocupar os espaços e aparecer, para incentivar e dar o exemplo para outras pessoas nas empresas.

Ainda é possível ver episódios de racismo, mesmo quando não é explícito, então é preciso ter estratégias para conseguir superar esses problemas e se fortalecer. Ter letramento e autoconhecimento para identificar vieses e saber como driblá-los para que não prejudiquem a sua carreira e não impeçam o seu crescimento. Essa é uma luta que pode impactar a saúde mental do profissional, então, o cuidado e atenção com as questões psicológicas é fundamental, seja de fortalecimento, seja para não sucumbir às pressões ou à síndrome do impostor, é preciso cuidar da saúde mental.

Quadro 2 - Síntese das propostas

Temática	Sugestões para empresas	Sugestões para profissionais	Sugestões da pesquisadora
Tema 2 - Racismo.	Abrir portas para a periferia e mostrar que é possível entrar em determinada empresa.	Tenha habilidade para se adaptar – o mundo não vai mudar todos os preconceitos amanhã – mas saiba que esse é um conceito diferente de resiliência (ou seja, apenas aguentar os problemas e manter-se forte). Adaptação é importante. Prepara-se para as adversidades que podem surgir no caminho. Você precisará montar uma estratégia para sobreviver e que seja aderente às suas características pessoais. Prepara-se para um ambiente que, por definição, não quer que você esteja lá.	Tenha processos corporativos feitos sem a identificação das pessoas, seja pelo nome, gênero ou qualquer característica física que possa ser percebida.
Tema 3 - Solidão e invisibilidade.	Desenvolver o senso de pertencimento das pessoas negras, depois que entram na empresa.	Não procure fazer esse caminho sozinho. Pessoas negras, para ficarem equiparáveis, terão que fazer duas ou três vezes mais, e isso é um trabalho árduo, então tente ser o mais colaborativo possível, ajude outras pessoas, porque sempre tem retorno. Seja automotivado, uma pessoa negra não deve depender de nada além dela, ela tem que seguir por ela mesma. Busque algumas experiências que você não tem. Como fazer para suprir e ser uma pessoa interessante? Uma pessoa de quem os demais queiram estar perto no <i>happy hour</i> ? Por exemplo, ser conhecido como a pessoa que fez o <i>Iron man</i> .	Desenvolva a inteligência emocional para lidar com os desafios e pressões do dia a dia e se associe aos grupos de afinidade ao seu redor.
Tema 4 - inglês como mecanismo de exclusão.		Comunicar-se é essencial – seja o idioma inglês, seja para ser assertivo e falar de forma estruturada, com tom leve. Isso pode afetar a nossa identidade, mas faz parte do processo para conseguir uma posição de liderança.	Ofereça imersão fora do país para treinamento do inglês e para o desenvolvimento de outras competências importantes, além de procurar ser uma imersão ligada ao negócio.
Tema 5 - Dores e impactos psicológicos.		Cuide da sua saúde mental, cuide para que a síndrome do impostor não suplante você.	Cuide constantemente da saúde mental.
Tema 6 - Comunicação		Esteja aberto a desaprender. Escute o novo e construa um novo modelo. É preciso estar atento e escutar as pessoas.	Desenvolva competências comportamentais, com ênfase em comunicação, negociação e gestão de conflitos.
Tema 7 - Mentores, referência e validação.	Treinamento para as lideranças brancas, para compreenderem as barreiras e dificuldades da pessoa preta nas empresas. Programa de mentoria para pessoas negras que tratasse das temáticas que esse grupo passa e pudesse oferecer conselhos e ferramentas para superar as barreiras. Programas de letramento precisam ser cíclicos, precisam de reciclagem. Para que o tema não seja esquecido e de fato seja incorporado pelos profissionais das empresas e lideranças.	Seja positivo sempre, seja o líder que sorri, que dá bom dia, que conhece as pessoas. Declare aonde quer chegar e procure a rede de apoio para ajudar.	

Tema 8 - Aquilombamento corporativo.		Mapeie as possibilidades, estude bastante e faça conexões.	
Tema 9 - Espelhamento e ocupar espaços.	Ser um ambiente de fato acessível, por exemplo, onde é feito o recrutamento? Como esse recrutamento é feito? De fato, atrai o público de pessoas pretas? Orientação de carreira para compreender o que pode ser feito para acelerar e fazer com que as pessoas negras não fiquem na invisibilidade.	<p>Confie em si mesmo, em algumas situações tem coisas que queremos fazer, mas não fazemos por medo de se expor e ser colocado à prova da própria competência. Deixe transparecer essa confiança.</p> <p>Tenha ousadia, é melhor pedir desculpas do que pedir licença. Faça o seu melhor, faça além. "Seja você mesmo, mas evolua sempre".</p> <p>Ocupe os espaços, não espere ser convidado. Faça a gestão da sua própria carreira. Mostre o seu trabalho e não tenha medo de estar em evidência, não tenha medo de errar, em algum momento haverá um equívoco e tudo bem. Exponha-se, mesmo um ambiente hostil não deve nos deter, seja sempre respeitoso, mas siga caminhando. Seja dono da própria carreira, saiba o seu valor e tome as próprias decisões.</p> <p>Tenha coragem, vença o medo e coloque o que aprendeu em prática.</p>	
Tema 10 - O trabalho como mobilidade social.	<p>Acelerar a carreira de pessoas que já têm experiência para que possam se tornar diretores, <i>C-levels</i>. Ter um programa estruturado para que as pessoas avancem em outros níveis de liderança.</p> <p>Maior cuidado com os programas de porta de entrada e buscar oferecer formação para o público ainda mais jovem para fortalecê-los, para que se sintam confortáveis em ingressar em um programa de estágio, por exemplo.</p>	<p>Tenha disciplina do conhecimento técnico, na área de tecnologia, isso te ajuda a ganhar espaço e diminui o peso das outras características.</p> <p>Estude sobre negritude, autoconhecimento, para enxergar onde estão as barreiras e quem são as pessoas que podem ajudar a transpô-las.</p> <p>Tenha uma atuação mais articulada e estratégica. Saiba o que precisa aprender, quem são as referências e saiba aonde quer chegar.</p>	
Tema 11 - Cotas	<p>Reduzir o viés preconceituoso no momento da seleção para que as pessoas de grupos minorizadas também apliquem para os processos amplos e não somente nos processos afirmativos.</p> <p>Intencionalidade em recrutar jovens de primeiro emprego, para que sejam incentivados a estudar e percebam que existem outras possibilidades.</p> <p>Vagas afirmativas, programas específicos. Seriam formas de ter vagas exclusivas para pessoas negras.</p>		Ofereça vagas afirmativas no nível de liderança

Mesmo com dificultadores, existem formas e mecanismos de conseguir superar essas barreiras e talvez o principal deles seja o papel dos mentores e pessoas apoiadoras – o caminho pode ser solitário, mas o ideal é que sejam feitas conexões que tornem esse caminho mais fácil. Além disso, ao encontrar as pessoas, é comum a reunião em comunidade, para que temas que atravessam a todos possam ser debatidos e sirvam como um local de desabafo.

A ocupação nas empresas e com destaque em empresas de tecnologia pode cumprir o papel de mobilidade social. Mas é preciso que essa seja uma opção viável e disponível, o que hoje não é uma realidade para todos: compreender que pelo trabalho é possível mudar a própria condição, pois é preciso ampliar as opções de trabalho e não somente o que muitas vezes a família alcançou, que, apesar de ser importante, digno e trazer estabilidade, pode limitar as possibilidades.

O debate de cotas não é um consenso. A ideia de meritocracia, de conseguir única e exclusivamente por meios próprios se faz presente, mesmo sabendo que partimos de pontos muito distintos, mesmo narrando que é preciso correr atrás dos *gaps*, que na verdade não são *gaps*, mas, sim, falta de oportunidade. Não deveria ser um requisito ter viagens internacionais ou essa deveria ser uma possibilidade para todos, fato que hoje apenas uma pequena parcela da sociedade pode ter esse luxo, o que torna injusto isso de certa forma contar para o crescimento de alguém, mesmo que de forma implícita. As experiências e oportunidades para além do estudo formal acadêmico fazem a diferença nesse meio corporativo, por isso, ter sim vagas reservadas, ações afirmativas, podem ajudar a corrigir essa injustiça social.

Por último, e muito importante, o alicerce familiar, famílias estruturadas, por exemplo, fazem a diferença para o futuro profissional. Não precisar se preocupar com o sustento em casa, poder direcionar os esforços para o estudo e ter incentivo para estudar, fazem com que as pessoas ultrapassem a barreira inicial e comecem a sonhar um pouco mais. O alicerce familiar é a base de tudo, de toda a trajetória de sucesso.

6 - CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

A presente pesquisa teve como objetivo analisar as narrativas de trajetórias de carreira de líderes negros, no contexto de empresas de tecnologia no Brasil, buscando compreender as barreiras e facilitadores da ascensão desses profissionais.

No que diz respeito às contribuições da pesquisa, pode-se destacar três pontos. Primeiro, a pesquisa contribui com a construção de um modelo analítico (quadro 2) que permite tanto identificar barreiras e facilitadores de ascensão profissional de pessoas negras no mercado de tecnologia quanto indicar ações para gestão e aceleração de suas carreiras. Segundo, a pesquisa contribui ao recolher e sistematizar o depoimento de 10 lideranças negras em posições relevantes no meio corporativo, dando visibilidade à essas carreiras de sucesso. Por fim, a pesquisa também contribui para desenvolver estudos que utilizem, de forma conjunta, os métodos de análise temática e entrevista narrativa, ainda pouco utilizados na área de gestão organizacional.

Espero que as reflexões apresentadas aqui sirvam para auxiliar profissionais e empresas para possamos ter maior representatividade nos cargos de liderança e alta liderança de pessoas negras, tanto homens quanto mulheres. E assim, modificar o quadro atual, propiciando mais representatividade e mobilidade social.

REFERÊNCIAS

ALEGRIA, S. N. What do we mean by broadening participation? Race, inequality, and diversity in tech work. *Sociology Compass*. 2020; 14:e12793. Wiley, 2020. Disponível em: <https://compass.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/soc4.12793>. Acesso em: 10 jul. 2023.

ALMEIDA, S. L. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte: Letramento, 2018.

ATKINSON, R. The life story interview In: GUBRIUM, J.F; HOLSTEIN, J.A. (org.). **Handbook of Interview Research: Context & Method**. London: Sage Publications, 2002, cap 6, p. 121-140.

BARRETO, L.S.; PEREIRA, V.S.; PENEDO, A.S.T. Impacto dos Investimentos em tecnologia sobre a rentabilidade do setor bancário brasileiro. **Future Studies Research Journal**, v.13, n.1, p. 94-111, jan-abr, 2021.

BENTO, C. **O pacto da Branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BRASSCOM Associação das Empresas de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e de Tecnologias Digitais. **Brasscom 2022 Relatório Setorial de TIC**. São Paulo: Brasscom, maio de 2023. Disponível em: <https://brasscom.org.br/inteligencia/relatorio-setorial/> Acesso em: 15 jul. 2023.

BRAUN, V.; CLARKE, V. **Thematic Analysis: a practical guide**. Londres: SAGE, 2022.

BROWN, B. A.; HENDERSON, J. B.; GRAY, S.; DONOVAN, B.; SULLIVAN, S.; PATTERSON, A.; WAGGSTAFF, W. From Description to Explanation: An empirical exploration of the African American pipeline problem in STEM. **Journal of Research in Science Teaching**, 53(1), 146-177, 2016. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tea.21249>. Acesso em: 15 set. 2023.

CARNEIRO, S. **Racismo, Sexismo e Desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CARTER-SOWELL, A. R.; ZIMMERMAN, C. A. Hidden in Plain Sight: Locating, Validating, and Advocating the Stigma Experiences of Women of Color. *Sex Roles, A Journal of Research*, 73(9-10), 399-407, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s11199-015-0529-2>. Acesso em: 15 jul. 2023.

CATALINO, N.; GARDNER, N; GOLDSTEIN, D; WONG, J. Effective employee resource groups are key to inclusion at work. Here's how to get them right. **Mckinsey & Company**. Dezembro, 2022 Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/effective-employee-resource-groups-are-key-to-inclusion-at-work-heres-how-to-get-them-right#/> Acesso em: 14 mar. 2024

COELHO JUNIOR, P. J.; HEIN, A. S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. **Organizações & Sociedade**, v. 28, n. 97, p. 252-281, 2021.

COHEN, P. N; HUFFMAN, M. L. Black Under-representation in Management across U.S. Labor Markets; AAPSS, *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, Vol. 609, Race, Ethnicity, and Inequality in the U.S. Labor Market: Critical Issues in

the New Millennium, p. 181-199, Sage Publications, Inc., January 2007. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/25097880>. Acesso em: 14 mar 2024.

CORREA, A. G.; SILVA JUNIOR, P. M. da; CARVALHO, E. L. de. Quando a representatividade importa: reflexões sobre racismo, valorização identitária negra e Educação Básica. **Práxis Educativa**, v. 17, 2022. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-43092022000100465&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 2 jul. 2023.

FANON, F. **Black Skin White Masks**. London: Pluto Press, 2008.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

GOMES, L. **Escravidão**. Volume I. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2019.

GOMES, N.L. **Alguns termos e conceitos presentes no debate sobre relações raciais no Brasil: uma breve discussão**. Secretaria de Educação Continuada, Alfabetização e Diversidade. Brasília, Ministério da Educação, 2005.

GOODWIN, T. Why your company doesn't need a digital strategy. **LinkedIn** 28/11/2016. Disponível em: <https://www.linkedin.com/pulse/why-your-company-doesnt-need-digital-strategy-tom-goodwin/>. Acesso em: 21 out. 2022.

GONZALEZ, L.; HASENBALG, C. **Lugar de Negro**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2022.

GUIMARÃES, A. S. A. **Racismo e Antirracismo no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora 34. 2019.

HANASHIRO, D. M. M.; CARVALHO, S. G. Diversidade Cultural: panorama atual e reflexões para a realidade brasileira. **REAd. Revista Eletrônica de Administração**, v. 11, n. 5, p. 1-21, 2005.

HASENBALG, C. Mobilidade Social, Desigualdade de Oportunidades e Raça. In: HASENBALG, C. **Discriminação e Desigualdades Raciais no Brasil**. 2a ed, Belho Horizonte: Editora UFMG, 2005, p. 205–231.

IBGE. **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil**. 2022. 2a ed. No 48. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101972_informativo.pdf Acesso em: 1 jul. 2023

IBGE. PNAD Contínua - Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: características gerais dos domicílios e dos moradores 2022. Rio de Janeiro, 2023 Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv102004_informativo.pdf Acesso em: 30 set. 2023

INSPER. População negra está sub-representada em cursos superiores de tecnologia. **INSPER**, 18/07/2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/populacao-negra-esta-sub-representada-em-cursos-superiores-de-tecnologia>, Acesso em: 17 jan. 2023.

JOVCHELOVITCH, S.; BAUER, M. W. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Vozes, p. 90-113, 2015.

KIRTON, G.; GREENE, A. **The Dynamics of Managing Diversity: A Critical Approach**. New York: Routledge - Taylor & Francis Group, 2016.

KOHL, K.; PRIKLADNICKI, R. Perceptions on Diversity in Brazilian Agile Software Development Teams: A Survey. *In: GE'18: IEEE/ACM. Anais*. 1st International Workshop on Gender Equality in Software Engineering. Mai. 2018.

LIMA, L. Mover e Descomplica estão com 3 mil vagas para curso gratuito e online de tecnologia. Exame, 24 de outubro de 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/mover-e-descomplica-estao-com-3-mil-vagas-para-curso-gratuito-e-online-de-tecnologia/> Acesso em: 14 jan. 2024.

LOPES, F. T.; COSTA, A. S. M. Exílio político no contexto do Brasil pós-2019: história do desterro e do trabalho existência/resistência de uma intelectual brasileira. **Cadernos EBAPE BR**, v.19, n.2, abr-jun. 2021.

MCGEE, E. O.; BENTLEY, L. The troubled success of black women in STEM. **Cognition and Instruction**, 35(4), 265–289, 2017.

MCKINSEY & COMPANY. Diversity Wins: How inclusion matters. **Mckinsey & Company**, 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/diversity-and-inclusion/diversity-wins-how-inclusion-matters>. Acesso em: 16 jan. 2023.

MUNANGA, K.. Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: Identidade nacional versus identidade negra. Belo Horizonte: Editora Vozes, 1999.

ONU BRASIL. Profissionais negras demandam mais políticas afirmativas no mercado corporativo brasileiro. **Instituto Ethos**, 28/03/2018. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/profissionais-negras-demandam-mais-politicas-afirmativas-no-mercado-corporativo-brasileiro>. Acesso em: 20 dez. 2023

PARKER, C.; SCOTT, S. GEDDES, A. **Snowball Sampling**. SAGE Research Methods Foundations. 2019

PIOVESAN, F. Ações afirmativas no Brasil: desafios e perspectivas. **Estudos Feministas**, v.16, n.3, dez. 2008.

FEIJÓ, J. **Negros ainda são maioria com rendimento até 2 salários-mínimos**. São Paulo:Portal FGV, 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/negros-ainda-sao-maioria-rendimento-ate-2-salarios-minimos>. Acesso em: 16 jan. 2023.

REZENDE, A.F.; ANDRADE, L.F.S. Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos. **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, n.13, p. 1-14, 2023.

RIBEIRO, C. A. C. Classe, Raça e Mobilidade Social no Brasil. **DADOS - Revista de Ciências Sociais**. v.49, n. 4, p. 833-873, 2006.

SANFELICE, G. R.; BASSANI, P. S. (Org.) **Diversidade Cultural e Inclusão Social**. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2020

SANTOS, A.C.; OLIVEIRA, F.B.; MARCHISOTTI, G.G.; CELANO, A. Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial. **Cad. EBAPE.BR**, v. 21, n.3, p. 1-14, 2023.

SENA, V. Empresas 'viram' escolas, tendência que deve ganhar força em 2022. **Exame**, jan. 2022. Disponível em: <https://exame.com/carreira/empresas-viram-escolas-em-2022/> Acesso em 1 jul. 2023.

SILVA, A. P.; BARROS, C. R.; NOGUEIRA, M. L. M.; BAROOS V. A. Conte-me sua história: reflexões sobre o método de história de vida. **Mosaico: Estudos em Psicologia**, Minas Gerais, v. 1, n. 1, p. 25-35, 2007.

SOUZA, A. A.; DIAS, R. C. P. Merit is not for Everyone: The Perception of Black Managers About their Process of Career Mobility. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 551-567, 2018.

SOUZA, B. SILVA, G. MARSSOLA, J. SILVA, R. NABESHIMA, F. Diversidade étnico-racial no mercado de trabalho: um estudo sobre o processo seletivo de trainee para negros do Magazine Luiza 2021. **Liceu on-Line**, v. 12, n. 2, p. 121-145, 2022.

SOUZA, N. S. **Tornar-se Negro**. Rio de Janeiro: Zahar Editora, 2021.

STACHEWSKI, A. Por diversidade, empresas investem em programas de formação na área de tecnologia. **Época Negócios**, mai. 2021. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2021/05/por-diversidade-empresas-investem-em-programas-de-formacao-na-area-de-tecnologia.html> Acesso em: 1 jul. 2023.

SWEENEY, L. Discrimination in online ad delivery. 2013. ArXiv:1301.6822 [Cs]. Disponível em: <http://arxiv.org/abs/1301.6822>. Acesso em: 10 jan. 2024.

VAZ, L. S. **Cotas raciais**. Feminismos plurais. Coordenação de Djamila Ribeiro. São Paulo: Jandaíra, 2022.