



Natasha Therezinha Rosino Geraldo

Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira, barreiras e facilitadores da ascensão profissional.

Dissertação de Mestrado

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientadora: Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Rio de Janeiro

Abril de 2024



Natasha Therezinha Rosino Geraldo

Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira, barreiras e facilitadores da ascensão profissional.

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

Profa. Alessandra de Sá Mello da Costa

Orientadora

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Ana Raquel Coelho Rocha

UFF

Prof. Saulo Barroso Rocha

UFF

Rio de Janeiro, 29 de abril de 2024

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, da autora e da orientadora.

Natasha Therezinha Rosino Geraldo

Nascida no Rio de Janeiro em 1981, cursou psicologia na UERJ, de 2001 a 2005, tem MBA em Recursos Humanos na UFF e em Gestão de Negócios no Ibmecc. Atualmente como Gerente de RH, *business partner*, atende a área de tecnologia, com experiência nos temas de liderança e Diversidade & Inclusão.

Ficha Catalográfica

Geraldo, Natasha Therezinha Rosino

Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira, barreiras e facilitadores da ascensão profissional / Natasha Therezinha Rosino Geraldo; orientadora: Alessandra Costa. – 2024.

109 f. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)—Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2024.

Inclui bibliografia

1. Administração – Teses. 2. Negros. 3. Mercado de tecnologia. 4. Diversidade. 5. Narrativas. I. Costa, Alessandra. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

Dedico este trabalho à memória dos meus pais José Carlos e Maria de Fátima, aos meus sogros/pais, Nádia e Silas, e ao meu marido, Célio Mello: pessoas amadas que sempre me incentivaram e acreditaram em mim.

Agradecimentos

Agradeço a Deus e aos espíritos superiores por ter conseguido persistir e seguir, mesmo com as adversidades do caminho.

Agradeço à minha orientadora que, com toda a sua gentileza e sabedoria, foi conduzindo o desenrolar deste trabalho.

Agradeço ao meu time de trabalho, à minha chefe e à minha empresa, por terem dado espaço para seguir nesse caminho e o suporte necessário para poder me dedicar a este trabalho ao longo dos anos.

Agradeço aos meus colegas de classe, que indicaram pessoas para serem entrevistadas e artigos para estudo, e que se empenharam comigo nesta jornada.

Agradeço aos entrevistados que dedicaram tempo e foram vulneráveis em nossas conversas.

Agradeço à minha família e amigos que compreenderam os momentos necessários de dedicação e ausência para concluir esta etapa.

Agradeço aos meus sogros/pais, Nádia e Silas, e à minha cunhada/irmã, Fernanda, por sempre estarem disponíveis, me acolherem, incentivarem e me ajudarem a não desistir.

Agradeço ao Fabbio Lobo, em memória, que sempre me incentivou a estudar e investiu em mim nesse sentido.

Agradeço, em memória, aos meus pais, que sempre colocaram o meu estudo em primeiro lugar.

Agradeço aos meu marido, Célio Mello, por segurar a barra, da necessidade de dedicação, dos momentos de cansaço, dos momentos de dúvida, por ter estado ao meu lado, sempre me incentivando e colocando para cima, além de assumir as responsabilidades da casa, te amo para sempre e ao infinito.

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

Resumo

Geraldo, Natasha Therezinha Rosino; Costa, Alessandra de Sá Mello da. **Histórias de vida de líderes negros no mercado brasileiro de tecnologia: experiências sobre trajetória de carreira, barreiras e facilitadores da ascensão profissional.** Rio de Janeiro, 2024. 109p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

O objetivo deste estudo é compreender as experiências de mobilidade dos profissionais negros nas empresas, em especial no mercado de tecnologia, um segmento promissor, de alto investimento e com oportunidades profissionais crescentes, servindo como um espaço que pode favorecer a ascensão social. No entanto, ainda se observa a baixa representatividade de líderes negros nesse mercado, apesar das iniciativas de diversidade e inclusão patrocinadas pelo setor. Para entender essa trajetória até os cargos de liderança, 10 líderes negros, homens e mulheres, do setor de tecnologia foram entrevistados. Foi utilizada a entrevista narrativa para conhecer as histórias de vida dos profissionais e, posteriormente, foi aplicada a análise temática para melhor compreender barreiras e facilitadores. As temáticas encontradas foram: Barreiras – inglês como mecanismo de exclusão, solidão e invisibilidade, racismo, dores e impactos psicológicos, percepção e comunicação; Facilitadores – mentores, referência e validação, aquilombamento corporativo, espelhamento e ocupação de espaços, o trabalho para mobilidade social, cotas e família. As temáticas encontradas podem servir como base para outras iniciativas de aceleração de carreira ou para aqueles profissionais que precisam gerir e planejar as próprias carreiras. É intuito da pesquisa ser também um agente de transformação e mais um elo, como apontou uma das entrevistadas, na busca de oportunidades igualitárias entre os grupos minorizados.

Palavras-chave

Negros; mercado de tecnologia; grupos minorizados; diversidade e inclusão; narrativas.

Abstract

Geraldo, Natasha Therezinha Rosino; Costa, Alessandra de Sá Mello da (Advisor). **Life histories of black leaders in the Brazilian technology market: experiences on career paths, barriers and facilitators of professional advancement.** Rio de Janeiro, 2024. 109p. Dissertação de Mestrado - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

The mobility of black professionals in companies, especially in the technology market, is the objective of this research. The technology market is a promising market with high investment and growing professional opportunities, serving as a space that can promote social advancement, however, there is still a low representation of black leaders in this market, even with several diversity and inclusion initiatives sponsored by technology companies. To understand the path to leadership positions, what helped and what hindered this path, 10 black leaders, men and women, from the technology sector, were interviewed. They are professionals from the most diverse positions and technology companies with various sub-divisions. Narrative interviews were used to learn about the professionals' life stories. Subsequently, thematic analysis was applied to better understand the barriers and facilitators, even serving as a possible guide, keeping in mind the caveats of being a small sample of people, but acting as a first step towards elucidating these issues and helping companies and professionals who can follow the same path. Several important topics were addressed, from organizational invisibility, communication aspects, as well as quotas and the important family support, creating an interesting picture that can serve as a basis for other career acceleration initiatives or for those professionals who need to manage and plan their own careers. The aim of the research is also to be an agent of transformation, another link in the search for equal opportunities among minority groups.

Keywords

Blacks; technology market; minorized groups; diversity and inclusion; narratives.

Sumário

1. Introdução	10
1.1 Objetivo	16
1.2 Relevância da Pesquisa	17
1.3 Delimitação da Pesquisa	18
2 Referencial Teórico	19
2.1 Cor e Raça	19
2.2 Negros no mercado de trabalho	21
2.3 Carreira e Questões de Raça	25
2.4 Diversidade e inclusão nas organizações	26
2.5 O mercado de tecnologia	29
3 Procedimentos Metodológicos	31
3.1 A História de Vida como método de coleta de dados	31
3.2 Seleção dos entrevistados	35
3.3 Análise dos dados - Análise Temática	37
3.4 Limitações	41
4. As Histórias de Vida	42
5. Análise das Narrativas de Histórias de Vida	55
5.1 Síntese das temáticas e proposições dos entrevistados para outros profissionais e empresas	86
6. Considerações Finais	56
7. Referências	99

Apêndice	106
Anexo	108

“Você é o único representante
Do seu sonho na face da terra
Se isso não fizer você correr,
Eu não sei o que vai”
Emicida

(tenho corrido desde então)

1.

Introdução

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, além de um maior número de pessoas de diferentes marcadores identitários, 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), com a "inclusão" acontecendo de fato, esses grupos também têm a possibilidade de melhorar a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente em que estão inseridos (BEZERRA, 2022). 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, tema diversidade e inclusão está presente nas organizações, principalmente por relacionar essas iniciativas ao negócio e ao sucesso da empresa, conforme demonstrado pelo estudo da McKinsey de 2020, que compara os dados em relação ao impacto da diversidade e a lucratividade das empresas. Em termos

de diversidade étnica e cultural, as empresas no quartil superior superaram em lucratividade as do quarto quartil em 36%, em 2019, acima com 33%, em 2017, e 35%, em 2014, demonstrando o aumento constante a cada ano. No entanto, mesmo com esses apontamentos, ainda é preciso avançar em diferentes esferas, principalmente ao envolver o tema raça.

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 e das múltiplas ações para a atração de mão de obra diversa. (SENA, 2022; STACHEWSKI, 2021)

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. A classificação utilizada no IBGE é baseada na cor, sendo que hoje temos entre as alternativas: brancos, pretos, pardos, amarelos e indígenas. A cor parda quando utilizada pela primeira vez, no censo de 1872, visava identificar pessoas nascidas livres ou alforriadas (CAMARGO, 2009), permanecendo uma classificação utilizada até hoje. Para fins de estudo, houve uma junção dessas categorias – pretos e pardos:

[...] para medir a diferença de mobilidade dos grupos de cor captados pelo IBGE, os dois pesquisadores (Carlos Hasenbalg e Nelson do Vale Silva) fundiam as categorias “parda” e “preta” num só agregado, chamado de “não branco” (CAMPOS, 2013, p. 84).

Essa junção foi consolidada pelo Estatuto de Igualdade Racial que definiu a população negra como “o conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pelo IBGE” (BRASIL, 2010).

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). Apesar dos esforços na maioria dos segmentos, ainda é comum observarmos a população negra com menor participação em cargos gerenciais – apenas 29,5% de pretos ou pardos (IBGE, 2022).

No âmbito corporativo, ao observar a população negra, se o recorte considerar também as questões de gênero, mulheres negras, por vezes, estão presentes em posições subalternas onde há uma exigência física maior e um prejuízo intelectual. São atividades economicamente exploratórias, onde as possibilidades de ascensão são raras. O que leva à uma desigualdade de gênero, cujo racismo no centro desse debate foi a base para o movimento feminista antirracista (COELHO JUNIOR, HEIN, 2021). Movimento que as mulheres negras observaram “ser secundarizado na suposta universalidade de gênero. Essa temática da mulher negra invariavelmente era tratada como subitem da questão geral da mulher” (CARNEIRO, 2011). No entanto, avanços podem ser observados levando à um maior apoio entre mulheres brancas e negras, ao se entender e buscar combater o “binômio racismo/sexismo na produção de privilégios e exclusões”. (CARNEIRO, 2011).

Outras fontes de incentivo às políticas de diversidade e inclusão são as estratégias de ESG (em inglês *Environmental, Social, and Corporate Governance* e, em português, Governança Corporativa, Social e Ambiental), uma vez que, ter um projeto de gestão claro e que envolva os pilares sociais, ambientais e corporativos atrelado à governança forte, tem sido crucial para os índices das empresas na Bolsa de Valores e repercussão no mercado financeiro, além de

sinalizar que a empresa não busca o lucro desenfreado e a qualquer custo, sem considerar algum retorno para as diferentes esferas da sociedade (QUARTUCCI, 2022).

A representatividade de negros nas organizações e nos diferentes níveis hierárquicos deve ser acompanhada de políticas que visem o acesso à educação. Assim, buscando de fato aumentar as possibilidades de oportunidades para as pessoas negras, as ações afirmativas devem seguir essa mesma orientação. (SOUZA *et al*, 2022).

A mobilidade social e de carreira é um componente importante a ser estudado à luz das ações de inclusão e de maior representatividade de pessoas negras no Brasil. 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 é uma decorrência da própria estrutura social, ou seja, do modo “normal” com que se constituem as relações políticas, econômicas, jurídicas e até familiares, não sendo uma patologia social e nem um desarranjo institucional. O racismo é estrutural. Comportamentos individuais e processos institucionais são derivados de uma sociedade cujo racismo é regra e não exceção. O racismo é parte de um processo social que ocorre pelas costas dos indivíduos e lhes parece legado pela tradição (ALMEIDA, 2018, p. 41).

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).

Na área de tecnologia é possível observar diversas iniciativas antirracistas e para o aumento da diversidade nas equipes (SENA, 2022; STACHEWSKI, 2021), buscando assim, também, o crescimento do número de negros nos times. Um ponto que tem sido de discussão é a necessidade de se ter mais lideranças desse marcador identitário para aumentar a representatividade de negros e negras nos níveis hierárquicos mais altos (SOUZA; DIAS, 2018). Desta forma, entender por que temos poucos negros na tecnologia e ainda um número menor de negros em posições de liderança é um fator relevante e as trajetórias dessas pessoas poderão servir como fonte de inspiração para novas lideranças negras, além de poder contribuir com as empresas sobre como facilitar essa ascensão e quais práticas trouxeram mais resultados, atuando como uma fonte de *insights* que não irá se esgotar em si, mas contribuir com mais possibilidades de reflexão.

Compreender esse cenário se faz urgente, pois, como Goodwin (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. O investimento em empresas de tecnologia tem crescido nos últimos anos, o que fez com que aumentasse o número de vagas em aproximadamente 117 mil novos postos, em 2022, e impactasse os salários da área, que são 2,2 vezes maiores que a média salarial nacional (BRASSCOM, 2023).

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.

Nesse contexto, esta pesquisa foi direcionada por duas questões:

- 1) Quais são as barreiras que surgem nas narrativas de trajetórias de carreira de líderes negros da área de tecnologia no Brasil?
- 2) Quais são os facilitadores que surgem nas narrativas de trajetórias de carreira de líderes negros da área de tecnologia no Brasil?

1.1

Objetivo

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.

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.

Além disso, proposições para superar as barreiras e para alavancar os facilitadores foram sugeridas e elencadas. Visando contribuir para o fomento das práticas de diversidade, inclusão, justiça e equidade nas organizações, além de contribuir para identificar e refletir sobre as principais barreiras e facilitadores de carreira de líderes negros brasileiros e as ações de impacto de diversidade e inclusão de empresas de tecnologia brasileiras.

1.2

Relevância da Pesquisa

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). 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 à 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.

1.3

Delimitação da Pesquisa

A delimitação dessa pesquisa começa pelo fato de o estudo ser conduzido considerando apenas empresas de tecnologia. Portanto, será importante que a carreira dos profissionais escolhidos tenha passado por empresas ou setores/áreas de tecnologia.

Outra delimitação é o recorte de diversidade, cujo foco do estudo será raça, mesmo que entre os entrevistados haja interseccionalidade, o objetivo alvo da pesquisa centra-se nas questões de raça. Assim, a interseccionalidade não será explorada nesse trabalho, apesar de estar presente. As questões de gênero, por exemplo e orientação sexual, esses pontos não foram aprofundados e estudados.

Por fim, embora situações de assédio ou preconceito possam ser reportadas pelos entrevistados, o objetivo ainda será entender o que serviu de propulsor e o que serviu de barreira para a ascensão profissional daquela liderança e não o estudo de tipos de discriminação vividas.

2

Referencial Teórico

2.1

Cor e Raça

Ao abordar o tema diversidade, com o recorte de raça, é preciso conceituar os termos. 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. Como nos mostra Almeida (2019, p. 24),

Desse modo, pode-se concluir que, por sua conformação histórica, a raça opera a partir de dois registros básicos que se entrecruzam e complementam: 1. como característica biológica, em que a identidade racial será atribuída por algum traço físico, como a cor da pele, por exemplo; 2. como característica étnico-cultural, em que a identidade será associada à origem geográfica, à religião, à língua ou outros costumes, ‘a uma certa forma de existir’.

O genocídio do povo judeu, ocorrido na Alemanha nazista, demonstrou o quanto o conceito de raça, é um elemento histórico e político (ALMEIDA, 2019). Nos dias atuais, já sabemos, principalmente por conta dos estudos do genoma, que não há diferenças biológicas ou culturais 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) apesar de serem grupos que representam a maioria da população (SANTOS *et al*, 2023; IBGE, 2022). Por esse motivo, usa-se o termo “minorizado”, pois são grupos sub-representados em alguns espaços, em geral, os de poder (tomada de decisão) e de elevado poder aquisitivo. 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). Conforme Souza (2021, p. 48), “convém explicitar que raça aqui é entendida como noção ideológica, engendrada como critério social para distribuição de posição na estrutura de classes”.

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). No entanto, é importante frisar que “negros” não constituem um grupo de características “monolíticas” como afirma Gonzalez e Hasenbalg (2022, p. 25), dentro desse “grupo” há muita diversidade. No primeiro censo realizado no Brasil, em 1872, as categorias usadas foram: branca, preta, parda e cabocla. Na sequência, o censo de 1890, depois da abolição, ao invés de ‘pardo’ foi utilizado ‘mestiço’. Nos censos seguintes, ainda não houve uma nomenclatura unificada. O censo de 1940, que incluiu a denominação ‘pardo’, foi também utilizado para análises estatísticas, comprovando que havia dificuldades para ascensão de pessoas pardas e pretas (CAMPOS, 2013)

Inicialmente pretos e pardos foram aglutinados no grupo de pessoas ‘não-brancas’ (CAMPOS, 2013). O movimento negro, ao invés de seguir com essa terminologia, optou por seguir com a classificação de ‘negros’, fato que ocorreu em 1990 e que foi respaldado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em consonância com o termo defendido pelo movimento negro. Por fim, essa utilização conjunta, foi confirmada no Estatuto de Igualdade Racial, que definiu a população negra como “o conjunto de pessoas que se autodeclaram pretas e pardas, conforme o quesito cor ou raça usado pelo IBGE” (BRASIL, 2010).

2.2

Negros no mercado de trabalho

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 escravização e modo como se deu o fim da escravidão para a transição que temos do modelo de mercado hoje (GOMES, 2019). 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).

Historicamente, a necessidade de mão de obra para as plantações e o uso rentável de pessoas escravizadas para a economia da época fez com que a escravidão crescesse e durasse no Brasil até o ano de 1888, levada ao seu término por conta das pressões inglesas, que já visavam o fomento de um mercado de população economicamente ativa. No entanto, esse término ocorreu sem um planejamento prévio, sem auxílio financeiro, deixando a população negra livre à própria sorte (GOMES, 2019; MARQUESE, 2006). A saída de pessoas negras, anteriormente escravizadas, para um mercado de trabalho sem apoio e sem qualquer auxílio inicial para que recomeçassem as suas vidas, foi o início do quadro que temos até hoje, não somente de racismo estrutural, mas também de dificuldade de mudança do contexto social existente.

Apesar de não podermos creditar apenas ao início desfavorável da população negra, pois quanto mais passam-se os anos, o legado da escravidão diminui de

impacto em relação à posição social dos negros, uma vez que, a perpetuação dessa diferença ocorre por conta da manutenção dos mecanismos discriminatórios que impedem da ascensão das pessoas negras (GONZALEZ; HASENBALG, 2022). É notório que a raça se relaciona às classes sociais e como os indivíduos se distribuem na estrutura. Segundo esses mesmos autores (GONZALEZ; HASENBALG, 2022), dois fatores foram chave para a desigualdade em relação à mobilidade social dos negros, no período pós-escravidão: a dispersão geográfica (os negros estão em maior número em regiões de menor oportunidade de emprego, boa remuneração e estudo) e as práticas racistas (que limitam o nível de aspiração das pessoas negras, pois geram uma autoimagem desfavorável). 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 mostram 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.

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 microagressões (ALEGRIA, 2020; BROWN *et al*, 2016; CARTER-SOWELL; ZIMMERMAN, 2015; MCGEE; BENTLEY, 2017).

A discriminação no ambiente de trabalho pode se apresentar de muitas formas diferentes e é a representação do racismo. A frequência de atos discriminatórios pode se fazer presente de forma regular. Um ponto salientado pelos autores é que quando um episódio desses ocorre, apesar do peso da ação, é comum que a vítima e/ou outros interlocutores não confrontem o perpetrador da ação, contribuindo para a manutenção do ato discriminatório. (CARTER-SOWELL & ZIMMERMAN, 2015)

Segundo Bell (1990, p. 1) as mulheres negras, para que possam ter uma carreira, precisam se esforçar por toda a vida, de forma contínua e rigorosa, investindo em seu desenvolvimento. O que poderia ser considerado normal, se não fosse a percepção de investimento exacerbado. Além disso, a autora aponta a dificuldade de mulheres negras conseguirem ter mentores ou apoiadores nas

empresas que possam dar oportunidades e direcionamentos. A falta desses apoiadores limita o *networking* (rede de contatos) necessário para o desenvolvimento e crescimento, isolando a mulher negra. A dificuldade em estabelecer relações, leva ao isolamento e invisibilidade nas organizações, dificultando a ascensão de pessoas negras. Outro ponto de pressão para esse grupo é a necessidade de demonstrar uma competência ainda mais elevada para conseguir mudar a imagem estereotipada sobre as mulheres negras que, em geral, é negativa a respeito da sua competência. Esse processo é difícil e pode ter impactos na saúde mental. Apesar de serem apontamentos sobre mulheres negras, acredito que esses pontos podem ser extrapolados para reflexão sobre homens negros também, já que vários desses aspectos estão associados às diferenças de raça e não às de gênero somente (BELL, 1990).

Em relação a microagressões, Pierce (1995) foi o pioneiro ao cunhar o termo, classificando essa ação racista como uma ofensa grave, que pode ser consciente ou não, verbal ou uma atitude sendo chamada “micro” por parecer ser pequena e de pouca relevância. A microagressão “pode parecer inofensiva, mas o fardo cumulativo de uma vida inteira de microagressões pode, teoricamente, contribuir para diminuir o tempo de vida, aumentar a morbidade e enfraquecer a confiança” (PIERCE, 1995, p. 281). Ou seja, que também tem impacto na saúde mental das pessoas negras. Brown et al (2016) ao pesquisar entre estudantes latinos relata ter identificado três tipos principais de microagressões: as interpessoais, as piadas raciais e as microagressões institucionais.

Essas barreiras - a discriminação, isolamento, dúvidas sobre a competência e microagressões (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 desocupadas, 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.

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).

Ao falar do acesso à educação, que era cerceado às pessoas negras, também falamos da falácia da meritocracia, ou seja, a ideia de que os melhores, de *performance* diferenciada devem ser premiados, ação que é legitimada com o pressuposto da igualdade, deixando fora desse discurso (e por isso falácia), o impacto do contexto social nos grupos minorizados *versus* dominantes. É um apelo ao critério de justiça para normalizar as hierarquias sociais (SOUZA; DIAS, 2018). Essa é uma perspectiva que tenta racionalizar o fato de haver uma maioria branca nos espaços de poder, prescindindo das questões éticas, morais e de democratização dos espaços, que busca uma justificativa para a desigualdade baseada no mérito pessoal, mas que na verdade é um modo de discriminação dentro das organizações:

Ou seja, se constatamos representação excessiva de pessoas brancas nos lugares mais qualificados é porque elas merecem isso, e a ausência de negras e negros e de outros segmentos deve-se ao fato de não estarem devidamente preparados (BENTO, 2022)

E, assim, uma falácia da meritocracia, uma vez que existem diversos mecanismos que perpetuam esse cenário de exclusão. Pesquisas mostram que o nível de escolaridade interfere no acesso a bons empregos, portanto, interfere na condição socioeconômica dessas pessoas. Outro ponto relevante dessa discussão é o quanto uma geração se beneficia da geração anterior em termos de renda e posição social: cerca de 70% dos rendimentos são herdados, se esta é uma assertiva

verdadeira, as gerações subsequentes, impactadas pela dificuldade de ascensão, também herdam rendimentos menores e acabam por ter um patamar inicial também inferior, o que dificulta a mudança de classe social de uma geração para outra. Por último, no Brasil, estudos apontam que, para mudar o seu patamar, uma geração de rendimento inferior ao da média, precisa de nove gerações para alcançar a média do restante do país. Somando todos esses pontos, ao se falar do mérito individual para conquistas econômicas, não se pode desconsiderar esse contexto que diferencia tanto pessoas negras e brancas. Assim, as cotas raciais se apresentam como uma forma de reparação histórica, de redução de privilégios e compensação para busca de resultados mais igualitários, procurando assim, a democratização dos espaços de poder (VAZ, 2022). As cotas favorecem a mobilidade social, estimulam a diversidade, desconstróem estereótipos, entre outros benefícios.

2.3

Carreira e Questões de Raça

Segundo Robbins (2010, p. 459), a “carreira é um padrão de experiências profissionais que se estende por toda a vida de um indivíduo”. O autor considera um conceito amplo de carreira que não envolve apenas um emprego em uma instituição, mas também outras atividades da trajetória de uma pessoa como estudos, trabalhos voluntários ou atividades autônomas. A carreira é um processo que vem se alterando, tanto para as organizações, quanto para as pessoas. As organizações antes responsáveis completamente pelos movimentos de carreira, hoje compartilham essa responsabilidade com os profissionais. E se antes o processo era uma linha reta de ascensão, hoje pode tomar vários contornos e caminhos (ROBBINS, 2010). A carreira era vista como algo estático e de responsabilidade das empresas, isso veio mudando com o passar dos anos e hoje essa responsabilidade é dividida e em alguns casos, é de total responsabilidade do empregado (ROBBINS, 2010; FERREIRA; DUTRA, 2013).

A importância dos estudos de carreira e do desenvolvimento da trajetória profissional se dá por conta dos desdobramentos dessas escolhas, já que impactam nas condições socioeconômicas e de mobilidade das pessoas.

A ocupação é um forte determinante do status de uma pessoa na comunidade, dos rendimentos, da riqueza e do estilo de vida. Na

medida em que os jovens tenham profissões iguais ou semelhantes as dos seus pais, as desigualdades ligadas ao trabalho perpetuar-se-ão de geração em geração. Assim, o interesse sociológico na escolha profissional centrou-se inicialmente nos mecanismos de mobilidade intergeracional – o que veio a ser chamado de processo de estratificação (BROWN, 2002, p. 37).

Assim, a carreira não é algo livre do contexto em que se encontra e, por isso, a trajetória de pessoas negras é atravessada pelas barreiras (isolamento, dúvidas sobre a competência e microagressões) e pelo racismo estrutural presente no Brasil, que dificulta a ascensão de negros nas empresas, além da forte relação com as origens familiares (ALEGRIA, 2020; BROWN *et al*, 2016; CARTER-SOWELL; ZIMMERMAN, 2015; MCGEE; BENTLEY, 2017). Outro fator importante é que a escolaridade tem estreita relação com o nível econômico e social e, consequentemente, com a mobilidade da população. Num país de acesso desigual às oportunidades, também têm menor mobilidade social os grupos minorizados, pessoas pretas e pardas. A importância dessa mobilidade reside no alcance a novos patamares, permitem não só melhores ganhos financeiros, mas também acesso a níveis educacionais, culturais e simbólicos diferentes (SOUZA; DIAS, 2018).

Para Souza e Dias (2018, p. 560) os executivos negros, ao conseguirem transpor as barreiras corporativas experimentam a mobilidade inter e intra-geracional, conseguindo ter uma ascensão social, em relação aos pais. Entre as barreiras que esses executivos precisaram passar estão: a condição social (pobreza), necessidade de começar a trabalhar cedo, dificuldade de completar os estudos e episódios de racismo. Além disso, há uma percepção no relato dos executivos de uma sobrecarga mental, devido à necessidade de desenvolver algumas habilidades que não tiveram acesso anteriormente, não somente competências técnicas, mas experiências culturais, como viagens internacionais, domínio de ferramentas básicas como o Excel ou de idiomas (ALEGRIA, 2020; BROWN *et al*, 2016; CARTER-SOWELL; ZIMMERMAN, 2015; MCGEE; BENTLEY, 2017).

2.4

Diversidade e inclusão nas organizações

Nas empresas brasileiras, a gestão de diversidade surgiu nos anos 90 sob forte influência das empresas norte-americanas (FLEURY, 2000). Diversidade é a existência de múltiplas pessoas com marcadores identitários diferentes, sejam eles de raça, gênero, orientação sexual, idade, com deficiência ou não, entre outros possíveis. Já a inclusão é de fato a possibilidade de que essas pessoas possam expressar todo o seu potencial dentro das instituições (FLEURY, 2000). Como a questão da diversidade é relativamente recente, era comum observarmos que os ambientes de poder possuíam menor diversidade. Sendo que existem marcadores que são visíveis como gênero e raça, mas outros, podem levar as pessoas a esconderem parte da sua vida pessoal, como pode ocorrer com o público LGBTQIAP+. A diversidade, portanto, é definida como:

[...] um mix de pessoas com identidades diferentes interagindo no mesmo sistema social. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria. Os grupos de maioria são os grupos cujos membros historicamente obtiveram vantagens em termos de recursos econômicos e de poder em relação aos outros (FLEURY, 2000, p. 20).

Por isso, inclusão é quando de fato aproveitamos dentro dos espaços a diversidade de pensamentos e pontos de vistas que podemos ter com pessoas de grupos diferentes. No entanto, um termo comum, que pode alertar para uma das possíveis barreiras da diversidade é a questão do *tokenismo*, ou seja, o número relativo – a proporção – entre grupos majoritários e minorizado. Quando raros representantes presentes na empresa dos grupos minorizados esses podem ser denominados *tokens*, já os grupos predominantes são abundantes. Atentar para essa proporção é importante, pois ter poucos representantes dos grupos minorizados, leva ao tokenismo e pode se configurar como uma barreira para o sucesso e expressão do potencial completo do grupo sub-representado. Isso acontece porque, sendo raros, ou seja, em número reduzido, podem não ter a força necessária para conseguir expressar suas opiniões e necessidades (KANTER, 1977; COX, 1993). Quando temos poucos representantes desses grupos, esses acabam ficando recuados e com pouca expressão, demonstrando que o ambiente pode ter pouca inclusão.

Segundo Kanter (1977), em pesquisa baseada na relação numérica entre homens e mulheres, existem três processos que envolvem o tokenismo: um,

associado à visibilidade; outro, à polarização e, por último, à assimilação/esteriotipação. Quanto à visibilidade, os tokens acabam tendo uma consciência desproporcional de exigência de representação do grupo, gerando pressão em relação ao seu desempenho, devido à atenção extra que recebem. A polarização aponta para uma diferença exacerbada entre os grupos, pela maior consciência das diferenças existentes, levando ao aumento das fronteiras e isolamento do grupo minorizado. A assimilação, ou visão estereotipada, é a visão distorcida e generalizada das características do grupo, o que leva a uma armadilha para o papel do token (KANTER, 1977). Por isso o aumento da representatividade de forma ampla e nas diferentes esferas organizacionais é importante.

Sobre as políticas de diversidade e inclusão, podemos dizer que surgiram a partir das premissas e fomento à diversidade de gênero, diversidade social, orientação sexual, de pessoas com deficiência e raça (PIOVESAN, 2008). Estimuladas não apenas por questões legais, porém, morais, as empresas percebem benefícios no fomento à diversidade, tais como: maior margem de lucros, inovação e maior qualidade dos seus produtos e serviços. No entanto, para apresentar esses benefícios é preciso ter times diversos atuando nas empresas (SOUZA; GAMA, 2020). Por conta disso, há uma preocupação constante e crescente das organizações em conseguir ter um ambiente inclusivo e que seja atrativo para os grupos minorizados (ambiente diverso, o primeiro passo que as empresas devem dar). Entendendo que em um ambiente inclusivo, as pessoas são tratadas de maneira justa e que também possuem acesso aos diferentes níveis hierárquicos e funções. Em um cenário desses, as pessoas tendem a se sentir valorizadas, em um espaço que as aceita como elas são (SOUZA; GAMA, 2020). Ao se falar de justiça por exemplo, é preciso cuidar dos processos organizacionais para que não sejam enviesados, como ocorre com as pessoas negras, que se sentem mais prejudicadas em processos de avaliação de desempenho (FLEURY, 2000).

Diferentes são os marcadores identitários que podem compor o que chamamos da gestão da diversidade. Essa gestão envolve o manejo dos conflitos possivelmente existentes entre grupos majoritários e minorizados, ou seja, grupo com menor representatividade e menor poder social e econômico (HASHIRO; CARVALHO, 2005).

Sobre os marcadores podemos observar uma variedade de características que nos diferenciam, sejam elas físicas e/ou culturais. Loden e Rosener (1991)

dividiram essas características em dimensões primárias e secundárias. As primárias são idade, etnia, gênero, habilidades/qualidades físicas, raça e orientação sexual, ou seja, características imutáveis, que nascemos com elas e configuram o cerne do nosso ser. Essas características também são responsáveis por servirem como lentes com as quais percebemos e interpretamos o mundo, tendo um impacto importante sobre as pessoas. Para Loden e Rosener (1991) as dimensões secundárias, ao contrário das primárias, já são passíveis de mudança ao longo da vida. Alguns exemplos que não limitam esse bloco são: experiência educacional, localização geográfica, rendimentos, estado civil, crença religiosa, experiência de trabalho etc.

Importante ressaltar que as dimensões primárias, em geral, não são isoladas e, por isso também, ao falarmos de diversidade, falamos do termo interseccionalidade, que aborda justamente a sobreposição dessas características (JUNIOR; HEIN, 2021).

2.5

O mercado de tecnologia

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 a 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).

As pessoas negras estão sub-representadas nos cargos de gestão, ou seja, estão fora dos espaços de poder. Isso tem um impacto no desenvolvimento das tecnologias, que refletem pouca ou nenhuma diversidade. 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”.

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 contribui para a manutenção da desigualdade existente.

3

Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa buscou responder à questão sobre quais são as barreiras e os facilitadores para as trajetórias de carreira de líderes negros no contexto de empresas de tecnologia no Brasil, tomando como base a análise das narrativas dos entrevistados. Neste tópico será abordado o método para desenvolvimento e análise das entrevistas visando alcançar os objetivos definidos no início do trabalho. O capítulo abrangerá o método utilizado para realização das entrevistas, tratamento das respostas e análise dos resultados.

3.1

A História de Vida como método de coleta de dados

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de entrevistas, baseadas no método de História de Vida e como técnica complementar de Entrevistas Narrativas (que será definido adiante), para estruturar o contato com os entrevistados e cobrir os temas de barreiras, facilitadores e sugestões para a ascensão.

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).

Sabe-se que quando uma história é narrada ela pode ser ressignificada e um sentido dado ao que está sendo dito (NOGUEIRA, 2004), o que serve como uma ferramenta terapêutica de reconstrução da experiência vivida e de construção de sentidos. Esse fato se alinha à proposta do presente trabalho, uma vez que o objetivo era, por meio das histórias, compreender as barreiras e facilitadores da ascensão encontradas por profissionais negros e, também a partir do relato deles, entender as ações de diversidade, inclusão e vieses subjetivos possivelmente presentes nas organizações. O ser e a subjetividade são constituídos contando histórias e é por meio dessas histórias que a realidade é confrontada, aliviando os fatos ou sendo menos impactados por eles (JOVCHELOVITCH, 2015). 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.

Como esta é uma pesquisa qualitativa, o seu foco está na compreensão dos significados. As respostas podem servir de insights para os diferentes públicos de interesse, que buscam se desenvolver nas organizações.

Outro aspecto que pesou na escolha do método é que nele há um envolvimento do pesquisador na subjetividade da relação com o entrevistado e por ser este um tema de interesse pessoal. E como salienta Zaluar (1986), uma relação política e social é estabelecida entre o pesquisador e o entrevistado, que merece atenção, para não haver interferências, mas que serve a seu propósito também.

O meu interesse parte primeiro da minha autodeclaração, sou uma mulher negra, de cor parda. Ao me descrever, outros traços são marcantes da minha ancestralidade, os cabelos crespos, lábios grossos, nariz saliente e corpulenta. Como uma negra de pele clara, “tornar-se negra” foi um processo, já que era possível disfarçar algumas características anteriormente à minha transição capilar, que trouxe a minha negritude de forma mais presente. Não que tenha sido de forma consciente o alisamento do cabelo, mas era notório que as pessoas que estavam à minha volta tinham características bem diferentes das minhas. Então, para não enfrentar a solidão ou olhares torcidos, alisar o cabelo parecia a melhor solução, com a desculpa de que “dava menos trabalho”. Com o passar dos anos e o entendimento do que significava a negritude, investigando não só meus traços, mas também a história da minha família, fui “ficando mais negra” e o cabelo já precisava ser libertado. O processo de transição não foi fácil e foi preciso descobrir a estética negra, os cosméticos apropriados e pessoas que fossem iguais a mim. O meio ainda era branco demais, mas algumas referências começaram a despontar. Hoje bem mais letrada, sou casada com um homem negro retinto, tenho dois enteados pretos e a necessidade de lutar pela igualdade de oportunidades ficou ainda mais forte. Fica sempre uma pergunta na minha mente: Qual futuro queremos construir e deixar para as crianças e adolescentes brancos ou negros? A desigualdade afeta a todos, é um problema de todos, porque um país no qual a maioria da população não tem as condições sociais mínimas que atendam às suas necessidades, é um país que fracassou, que dará lugar à violência e ao medo. E não é assim que imaginamos o futuro, é preciso respeito, é preciso ocupar espaços, haver lugar para todos, pois dessa forma, este será um país bem mais próspero, mais criativo e de melhores condições. “Eu tenho um sonho” de que meus herdeiros não sejam exceção, de que as próximas gerações possam transitar livremente sem se preocupar como serão abordados, que possam expressar suas ideias e serem ouvidos sem precisar lutar, que não sejam ceifados na jovialidade e que, assim, todos possam seguir em frente, juntos, diferentes, mas iguais.

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).

A entrevista não deve ser pré-estruturada, pois não é um processo baseado em pergunta-resposta. Ou seja, a partir de uma provocação inicial, a narração deve apresentar uma história de forma autogerada, sem que o pesquisador utilize de linguagem própria, interferindo no significado que o sujeito entrevistado irá fornecer (JOVCHELOVITCH, 2015).

Nessa estruturação alguns pontos do roteiro foram estruturados para garantir que todos os aspectos da pesquisa seriam abordados pelos entrevistados.

Segundo Sandra Jovchelovitch (2015) a entrevista narrativa possui quatro fases:

- iniciação (formulação da questão inicial);
- narração (sem interrupções por parte do entrevistador);
- questionamento (evite perguntas sobre o porquê e faça perguntas sobre o que aconteceu, transformando perguntas emanentes em imanentes, podendo se referir à história narrada ou aos tópicos de pesquisa);
- conclusão (término da gravação, onde são permitidas perguntas sobre o porquê).

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).

Na entrevista narrativa há uma conexão emocional com o levantamento dessas informações, auxiliando haver maior empatia entre entrevistador e entrevistado e assim, a probabilidade de maior liberdade de expressão, o que

favorece a busca da perspectiva de quem conta a história, os negros. Dessa forma, esse método pode auxiliar a tangibilizar as lutas e vivências de cada entrevistado, representando o que com frequência é narrado nas histórias de superação de uma raça.

No caso específico para este trabalho, é importante salientar que as entrevistas foram abertas. No entanto um roteiro foi elaborado com perguntas-chave (detalhado no Apêndice) caso o tema não surgisse nos relatos iniciais, 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.

3.2

Seleção dos entrevistados

Os entrevistados foram selecionados a partir da observância de três características:

- Se autodeclarar como preto ou pardo
- Ocupar um cargo de liderança (seja técnico ou não)
- 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. As instruções desse método seguem:

Os pesquisadores geralmente começam com um pequeno número de contatos iniciais (sementes), que se encaixam nos critérios de pesquisa e são convidados a se tornarem participantes da pesquisa. Os participantes que aceitaram são então solicitados a recomendar outros contatos que se encaixem nos critérios de pesquisa e que potencialmente também possam ser participantes dispostos, que, por sua vez, recomendam outros participantes em potencial, e assim por diante. Os pesquisadores, portanto, usam suas redes sociais para estabelecer links iniciais, com o impulso de amostragem se desenvolvendo a partir deles, capturando uma cadeia crescente de participantes (PARKER; SCOTT; GEDDES, 2019, p. 1).

Todas as pessoas assinaram o termo de consentimento livre e esclarecido (Anexo) 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.

Para preservar o anonimato das pessoas e, ao mesmo tempo, trazer poesia e cultura para esta pesquisa, os nomes fictícios utilizados foram inspirados na mitologia iorubá, que é uma das mais ricas e antigas da África Ocidental, com origem na região que hoje é a Nigéria. Essa mitologia tem como uma das principais característica a profunda conexão com a natureza e a rotina das pessoas, servindo como fonte de inspiração para arte e música, além de influência na religião. “A preservação da mitologia iorubá é fundamental para preservação da cultura africana como um todo” (CAVALLARI, 2023, p. 8). Os nomes foram inspirados também pela leitura do livro *Um defeito de cor*, de Ana Maria Gonçalves (GONÇALVES, 2022), fonte de inspiração do carnaval 2024 da Escola de Samba Portela, popularizando a história da diáspora africana. Ainda como elemento dessa cultura, deixo um provérbio que representa um pouco da transformação que eu espero poder ajudar a fazer no mercado de tecnologia e na camada de líderes das empresas – “Exu matou um pássaro ontem com a pedra que jogou hoje” – que interpreto da seguinte forma: com nossas ações hoje, podemos mudar o presente, o que ajudará

a ressignificar o passado. No quadro 1 a seguir, temos um resumo dos entrevistados e já os nomes fictícios adotados para cada um deles.

Quadro 1 - Resumo dos Entrevistados

ID	Nome	Significado do Nome	Formação	Cor	Sexo	Ocupação Atual
1	Titilayo	A felicidade eterna	Ciências da Computação	Preta	Mulher	Gerente de Projetos
2	Ayodele	Felicidade entra em casa	Ciências da Computação	Parda	Mulher	Diretora Comercial
3	Adebanke	Deus Está Cuidando Dela	Comunicação Social	Parda	Mulher	<i>Product Owner</i> Especialista
4	Obioma	Bom de Coração	Tecnologia da Informação	Preto	Homem	Diretor Comercial
5	Ekun Dayo	Transforma duelo em Alegria	Engenharia	Preto	Homem	Gerente de Tecnologia
6	Akin	Guerreiro Corajoso	Ciências Contábeis	Preto	Homem	Gerente de Tecnologia
7	Lekan	Inteligente	Engenharia de Computação	Preto	Homem	Gerente Sênior de Desenvolvimento
8	Adetokumbo	Honra Que Veio De Além Dos Mares	Sistemas de Informação	Preto	Homem	Gerente de Tecnologia
9	Ayê	Terra	Sistemas de Informação	Preto	Homem	Gerente de Tecnologia
10	Omi	Água	Ciências da Computação	Preto	Homem	<i>Product Owner</i> Especialista

Fonte: Dados de entrevistados selecionados pela autora.

3.3 Análise dos dados - Análise Temática

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).

Para o alcance do objetivo da pesquisa e diante do meu envolvimento pessoal no tema, o uso da análise temática foi muito pertinente e produtivo. Como Braun e Clarke (2022, p. 55) citam, a “subjetividade é essencial para processos de TA [Análise Temática] reflexiva; é o combustível que aciona o motor, e a TA reflexiva não acontece sem ela”. É interessante esse pensamento de inclusão de um papel importante do pesquisador, entendendo que o conhecimento está inerentemente sendo moldado pelos processos e práticas.

Outro ponto que as autoras citam é que a língua importa. Ou seja, cada palavra traz diversos significados e ajudam a construir o entendimento amplo do tema e os dilemas enfrentados pelos entrevistados. Não basta apenas compreender o significado daquilo que foi dito, mas o que pode ser interpretado a partir do que foi dito, pois há uma construção, uma reelaboração, dos fatos conforme a narrativa ocorre.

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 com uma divisão entre temas e categorias. As categorias visaram representar os

agrupamentos de barreiras e facilitadores. As figuras 1 e 2 abaixo, são os mapas temáticos que levaram a construção dos temas.

Figura 1 – Mapa Temático Barreiras

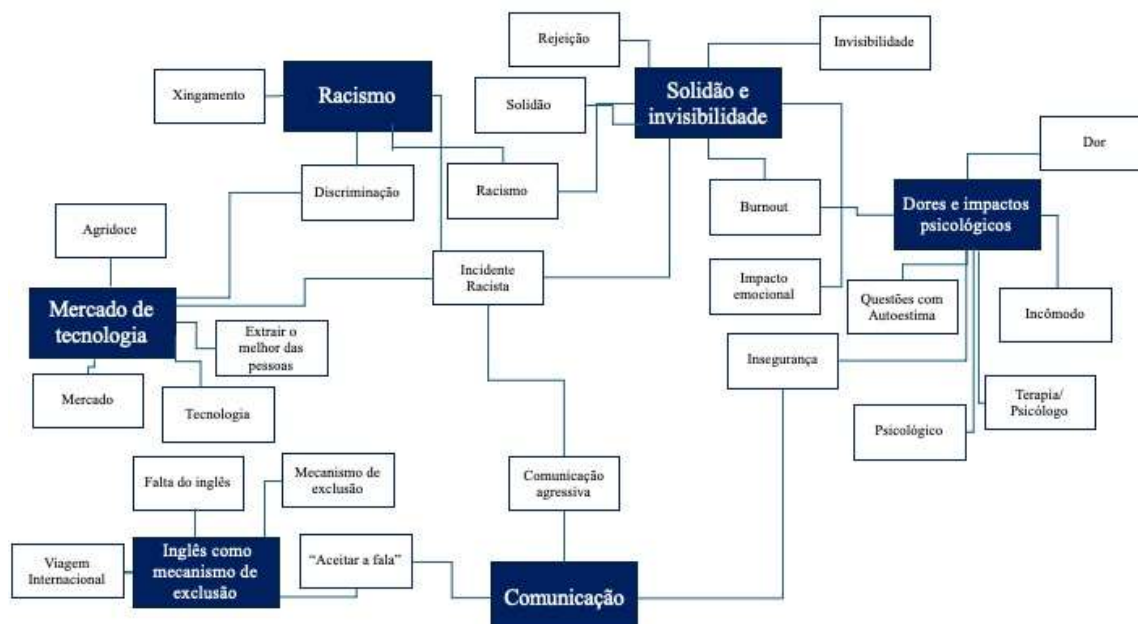
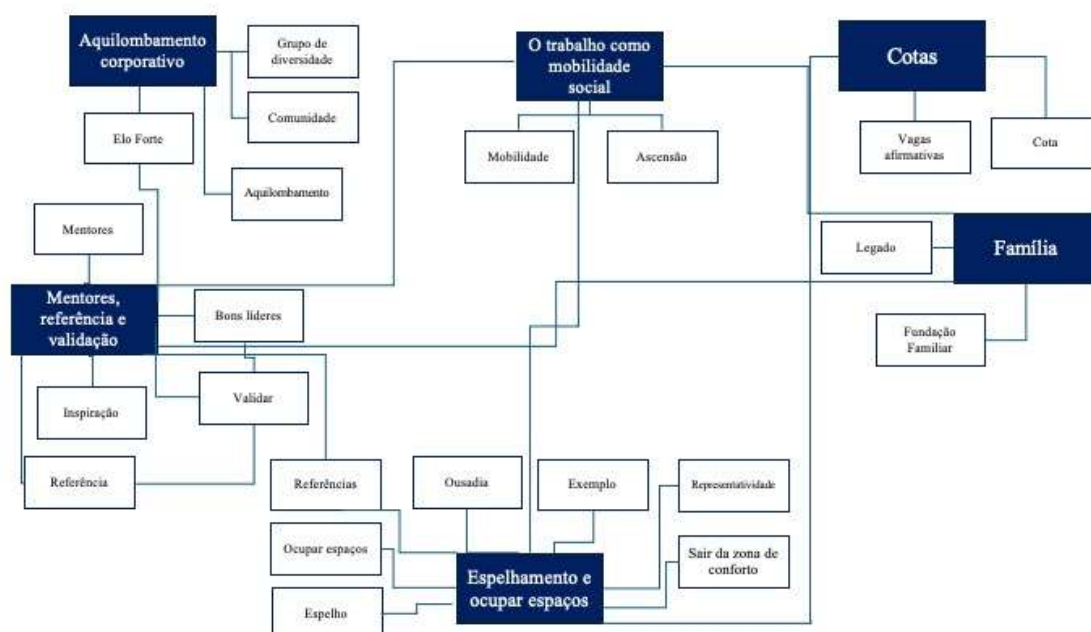


Figura 2 – Mapa Temático Facilitadores e Contexto



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.

Questão de Pesquisa 01 | 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.

Questão de Pesquisa 02 | 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.

3.4

Limitações

Em relação às limitações, um ponto inicial foi a dificuldade de encontrar líderes negros em empresas de tecnologia. Foi necessária uma rede de indicações e contatos para se alcançar a quantidade de entrevistados.

A escolha dos entrevistados ocorreu inicialmente pelo círculo de contatos da pesquisadora, o que pode fazer com que perfis semelhantes tenham sido abordados, por exemplo, pessoas de empresas públicas não foram abordadas.

4. As Histórias de Vida

O processo de pesquisa se iniciou com a busca de lideranças autodeclaradas negras (agrupamento de pretos e pardos) e que estivessem atuando no mercado de tecnologia. Foram 10 profissionais entrevistados, tanto do círculo de conhecimento pessoal, quanto indicados pelos já entrevistados ou outras pessoas do meio. Os entrevistados demonstraram elevado interesse em contribuir com a temática proposta. Abaixo, a síntese descritiva de cada entrevistado.

Entrevistada 1 | Titilayo

“E esse meu chefe me xingou demais, me levou para a sala e falou que eu não deveria mandar *e-mail* para ninguém. Seria como se eu não existisse, sabe? E eu falei assim, olha aqui não é meu lugar. Mas, eu não posso pedir demissão porque eu tenho um filho e na época ela estava com um aninho. Eu tinha acabado de voltar do auxílio maternidade.”

Mulher, preta, com formação em ciências da computação, com mais de 15 anos de experiência, atualmente como gestora na área de projetos em uma multinacional. Deu o primeiro passo para sua formação, “sem saber no que iria dar”, pois não tinha o dinheiro da mensalidade da faculdade. Começou querendo não trabalhar aos sábados e domingos e trabalhar no ar-condicionado, hoje sonha com a carreira internacional e o impacto da tecnologia no ambiente rural. Titilayo tem uma filha e trouxe muito em seu discurso a necessidade de olharmos para os jovens, de despertamos neles o interesse pelo mercado corporativo e mostrar as possibilidades de carreira. Além dos jovens, também pontuou sobre as pessoas que estão na parte rural, que também poderiam se beneficiar dos conhecimentos da tecnologia. A carreira de Titilayo teve um impacto forte de episódio de assédio e racismo por parte da liderança dela que inclusive teve um desdobramento psicológico pelo desenvolvimento de uma doença autoimune. Hoje ainda se vê

tendo que provar que é capaz e respaldar seus conhecimentos, vê a necessidade de que reconheçam a fala dela e que tenham disponibilidade para ouvi-la. Mesmo assim, procurou por alternativas para seguir. Vê o quanto cresceu e traz isso na sua fala “eu tenho feito coisas que nunca pensei em fazer na vida”, entendendo que não há limite para o que pode conquistar. Da empresa e das lideranças das organizações espera que de fato entendam a dificuldade das pessoas pretas e da importância de se ter outros líderes negros que compreendam a jornada da pessoa preta nas empresas. Vê que o discurso da meritocracia não mudou e que pessoas pretas muitíssimo qualificadas ainda possuem um salário menor. Outro ponto ressaltado é o quanto a pessoa preta precisa estudar ainda mais, ser sempre melhor do que os outros e que isso acaba também tendo um impacto na saúde mental dos negros, percebendo esse impacto nela também.

Entrevistada 2 | Ayodele

“Isso é a minha paixão até hoje. Assim, como a tecnologia pode mudar vidas, como habilitar novas oportunidades, é um instrumento de resolução de problemas e é um instrumento de poder, quem está mexendo com tecnologia hoje, está encaminhando o futuro de muita gente.”

Mulher, parda, com formação em ciências da computação e com mais de 20 anos de experiência, atualmente atuando como diretora na área comercial. Teve uma referência forte feminina em casa – a mãe – que a instigou a ser independente. Como bolsista teve a oportunidade de estudar em colégios particulares e fazer curso de inglês, entendendo o quanto isso foi importante e um privilégio. Hoje sabe que precisa declarar seus sonhos e determinar aonde quer chegar. Entende que também foi um privilégio não precisar trabalhar para estudar, os pais conseguiam manter a casa e ela pôde direcionar os seus esforços para o estudo. O pai era corretor de imóveis e a mãe professora. Mesmo com o pedido do pai de que a mãe parasse de trabalhar, ela não atendeu a esse desejo e permaneceu trabalhando, o que trouxe estabilidade para casa. Considera que a formação robusta trouxe habilidades importantes, habilidades que podem passar despercebidas, como interpretação de texto, que as pessoas podem achar que é óbvio, mas que segundo a entrevistada não é. Uma vez que esta é uma habilidade que pode gerar um bloqueio em muitas

pessoas ao terem que se expressar nas organizações. Refletindo, percebe que, em sua trajetória, já teve o apoio de outras mulheres, que estavam na mesma situação que ela. Hoje denomina esse fato como sororidade, mas na época não tinha essa percepção, quando ela e as amigas por conta dos desafios “choravam juntas no banheiro”. Além de mulher, negra, o sotaque também foi um desafio, e não apagaria a sua essência, mas usou o recurso de um português impecável, para não ser questionada por sua identidade. Ao passar a ocupar espaços de poder, também passou a ter um posicionamento mais crítico e intencional para ter mais pessoas negras nesses espaços, seja refletindo onde gasta o seu dinheiro ou quantos profissionais negros já indicou para uma oportunidade. Assim, passou a ter um olhar intencional para maior diversidade na empresa. Considera que a meritocracia não existe, porque tem essa camada estrutural que faz com que as pessoas caminhem muito devagar. Trouxe também um ponto que entende que o movimento feminista para tecnologia possui ações mais robustas, pois, quando compara com o acesso a homens negros, acredita que eles estão ficando de fora desses movimentos.

Entrevistada 3 | Adebanke

“Eu tenho que ser grata pelo que eu tenho. E não decidir o que eu quero fazer ou não buscar o que eu quero fazer ou ainda, não ser dona da minha carreira. Então eu aceitava o que me era dado. Muito assim, poxa, que legal! Olha a oportunidade que eu tenho de estar aqui. Então qualquer coisa que eu conseguir estando aqui, eu vou estar bem. Eu vou estar tranquila e eu tinha muita essa postura, diante do trabalho. O que me era oferecido, eu pensava assim, tudo bem, eu estou aqui para ajudar, eu estou aqui para servir, eu estou aqui para colaborar e contribuir da forma que a empresa precisar de mim e não necessariamente da forma como eu achava que eu queria construir a minha carreira.”

Mulher, parda, com formação em Comunicação Social – Jornalismo e com mais de 20 anos de experiência. Atualmente trabalha como especialista em produtos em uma empresa nacional. Vê a formação como uma vantagem, pois a ajudou a saber se expor e comunicar melhor. Hoje entende que precisa ser dona da sua

carreira e que apesar de grata às oportunidades oferecidas, também pode e deve buscar os seus próprios interesses. Considera que a sua ascensão não foi de promoções rápidas, apesar dos bons *feedbacks* recebidos na sua trajetória. Uma das suas últimas oportunidades, foi quando passou a se aprofundar na tecnologia e pôde ter um aprendizado prático. A sua transição de carreira, para se tornar uma liderança efetivamente na área de tecnologia, foi um momento de insegurança e passou pela síndrome do impostor, será que era o melhor caminho a seguir? Algumas pessoas foram importantes incentivadores dessa tomada de decisão, inclusive o diretor da área em que se encontra, que sugeriu que ela deveria tomar as rédeas da sua carreira e que tinha plenas condições para isso. Inclusive, esse foi um momento importante de “virada de chave” para passar a colocar a sua própria vontade à frente e ser menos passiva na sua busca. Hoje em uma área extremamente técnica, considera que passou por um caminho árduo e que o começo foi mais difícil até ter o reconhecimento e o espaço que possui hoje, no início acredita que teve que quebrar a resistência “deles” (engenheiros e desenvolvedores). Apesar de ser uma mulher negra, por ter o tom de pele pardo, julga que talvez não tenha tido tantas questões externamente. Entende que os maiores desafios foram internamente, quando esse marcador fez de fato diferença. Reflexões sobre de onde veio, afinal é a primeira geração com formação universitária da família, podem ter feito com que demorasse a entender que poderia ser dona das suas próprias decisões. Analisa que hoje em dia a empresa que trabalha é bem mais organizada em relação à gestão de diversidade e que também tem muito mais apoio. Quando pensa no futuro, entende que tem espaço para crescer, porém, mais do que um cargo, ela quer influenciar e assim, ampliar a visão estratégica e como pode agregar valor. Para isso acredita que precisa se capacitar sempre e estar se reciclando. De qualquer forma, quer ser essa referência feminina e de mulher negra em um espaço de dados, pois percebe o quanto a sua participação em eventos estimula outras mulheres. Adebanye almeja fazer com que essas pessoas possam trilhar um caminho menos árduo e que encontrem auxílio nos momentos de insegurança. Entende que é importante aproveitar as oportunidades, mas também decidir sobre seus desejos por si mesma.

Entrevistado 4 | Obioma

“Até então eu tinha um personagem corporativo pra sobrevivência [...] era o personagem preto que era aceito no universo branco.”

Homem, preto, com formação em tecnologia, mais de 30 anos na área e atualmente diretor de uma multinacional. Teve uma trajetória até a liderança onde ele mesmo fez o seu caminho, pois quando percebia que não iria alcançar outro patamar na empresa em que estava, procurava uma oportunidade melhor e assim, foi crescendo na carreira. Em toda a sua experiência foi promovido apenas uma vez na empresa onde estava. Isso foi motivo de reflexão: por que não conseguia ser reconhecido onde estava? Seguiu os mesmos passos do pai, embora não tenha tido uma influência direta dele, era uma referência de observação, tentou primeiro engenharia, viu que não seria o seu caminho e, depois, mudou para análise de sistemas. Só percebeu mais velho que o interesse pela área foi despertado pela influência do seu pai. Diferente do que se vê de maneira mais comum, os pais foram a primeira geração da família a cursarem uma faculdade e seu pai inclusive foi um executivo, diretor de tecnologia em uma empresa média. Saiu de uma faculdade pública para uma particular para seguir a carreira de tecnologia, mais especificamente em programação. No seu primeiro estágio já era conhecido como o “garoto da TI” e viu o Windows nascer. Já bem cedo sabia que queria programar. Considera que foi em uma empresa de Telecom que teve a sua “escola de gestão” e nesse caminho se descobriu como um bom gestor e que tinha prazer em construir coisas em conjunto, com abordagem muito colaborativa. Reflete também que só foi promovido a gestor porque a sua liderança não era um profissional brasileiro, porque não era comum ver uma liderança negra naquela época. Com a oportunidade, percebeu que se saía bem nesse papel, o que inclusive fez com que ainda hoje mantenha contato com as pessoas das quais foi líder. O seu estilo mais colaborativo, já fez com que recebesse *feedbacks* que deveria ser mais rígido, em uma época que consideravam que a liderança deveria ser temida. Ele, no entanto, não entendia assim, manteve o que achava que era uma qualidade, a forma colaborativa de agir. Considera-se o infiltrado no grupo dos brancos e com isso leva sempre uma visão ampliada, tentando combater percepções enviesadas. Julga que hoje o cenário é mais favorável que no passado, mas questiona o fato de as empresas

falarem que são diversas, mas só contratam negros na base em cargos iniciais. Observa que se for olhar o desenvolvimento dessas pessoas, as promoções, o número cai drasticamente, são poucas pessoas negras em níveis mais sêniores. Vê o idioma inglês como um mecanismo invisível de exclusão, já que muitas pessoas negras não tiveram essa oportunidade. Foi bem mais avançado na carreira, onde encontrou uma empresa onde se sentiu de fato confortável para ser quem é. Considera que as empresas brasileiras entendem melhor a cultura e conseguem ter melhores ações em relação à diversidade. Mas é nas empresas americanas que se tem executivos negros de mais alto nível, no Brasil ainda são muitos poucos ou não existem. Percebe que o impacto de colocar uma pessoa já experiente na organização é imensurável, por influenciar os processos e, também, por ser referência para outras pessoas. Percebeu em sua trajetória que, por muitas vezes, ele próprio foi a pessoa preta com o cargo mais alto nas empresas em que estava.

Entrevistado 5 | Ekun Dayo

“Quando eu era muito garoto, eu era o filho do seu José e da dona Maria. [...] A gente brincava na rua, na casa da minha avó e eu era só o [...] feliz. [...] Eu descobri que eu era negro quando eu cheguei na escola, porque ali era o cabelo de bombril, neguinho, o macaquinho, vieram coisas que eu me horrorizava, eu nunca tinha vivido isso.”

Homem, preto, com formação em engenharia, mais de 30 anos na área, atualmente como gerente de tecnologia em uma empresa nacional. Teve a trajetória até a liderança dificultada por ações discriminatórias, mas conseguiu se posicionar e mudar o rumo dentro da empresa, sendo reconhecido e chegando ao cargo de gestão. A tecnologia entrou na vida dele muito cedo, se considera uma criança muito curiosa e trouxe várias lembranças de quando era criança com seus irmãos e primos. Uma dessas lembranças bonitas, que considera que acendeu uma fagulha para o interesse em tecnologia, foi ver um técnico de manutenção consertando a TV de casa quando era pequeno, lembra-se de bem novo querer saber como as coisas funcionavam. Teve uma criação rigorosa e estudava muito, a primeira formação foi em um curso técnico de eletrônica. Para entrar na empresa em que fez a sua carreira, foi bastante persistente, tinha a certeza de que seria uma oportunidade importante

para ele. Tentou se inscrever no teste ligando para a empresa diversas vezes pelo orelhão, tentando uma exceção já que as inscrições já tinham encerrado. Conseguiu a chance de fazer o teste, cruzando o Rio de Janeiro quase de forma cinematográfica, já que morava bem distante do local da empresa. Após diversas provas foi uma das pessoas que conseguiu a vaga. Nessa primeira oportunidade já se dedicava bem além, trabalhava mais de 10 horas por dia, se empenhando bastante e assim, conseguiu ser efetivado. Na empresa se sentia diferente, afastado, pois não tinha viagens para lugares maravilhosos para contar. Era o menino negro de origem pobre e isso tinha um peso. No começo de carreira foi difícil, pois tinha um profissional que jogava a culpa de coisas erradas nele, até que conseguiu expor o que estava acontecendo para não ser ainda mais prejudicado. Fez faculdade nessa empresa, teve a pós-graduação paga por essa mesma empresa e a oportunidade de viajar o mundo por lá também. Considera que o elevado nível técnico foi responsável por levá-lo ao primeiro cargo de coordenação e teve que aprender a liderar no “*on going*” (na prática). Acredita que a sua missão como líder é desenvolver pessoas e criar oportunidades, abrindo caminhos para que quem vem depois não se sinta rejeitado, como ele já se sentiu um dia. Um dos mentores importantes da sua carreira, trouxe o quanto que na verdade não fez algo especial, mas sim, não permitiu que o fato de ser uma pessoa negra interferisse de alguma forma no seu crescimento e oportunidades. As situações difíceis que passou fizeram com que, ao se aproximar de novos grupos, espera ser recebido e não se oferece de imediato, para assim evitar mais uma rejeição. Além de ser uma referência, quer ser um instrumento de inclusão e mesmo com as dificuldades, sempre procurou ser feliz, ir em frente e não ficar remoendo. É a alegria em pessoa.

Entrevistado 6 | Akin

“Eu não pensava em mobilidade social. Eu lembro no dia que eu fui ao banco assinar o contrato do meu apartamento. A gerente falou assim, você está bem? Eu falei assim: ‘Nossa, eu estou emocionado porque eu nunca imaginei na minha vida que eu pudesse escolher um lugar, comprar um apartamento, pagar um apartamento e falar assim, aquele lugar ali, quando ficar pronto, é meu’.”

Homem, preto, com formação em contábeis, mais de 10 anos de experiência e atualmente como gerente sênior de implantação em uma organização internacional. Teve a trajetória até a liderança de muito empenho pessoal, inclusive saiu da empresa atual, largando tudo o que tinha até então e fez um intercâmbio de um ano e meio para aprimorar o inglês. Na volta foi recontratado e era o que faltava para virar gerente. Considera que a história com a tecnologia aconteceu por um acaso. Teve um mentor que o estimulou a fazer faculdade e acabou passando em ciências contábeis. Ao procurar vagas de estágio na área de contábeis sofreu com episódios de racismo. Acabou indo para um estágio em uma empresa de tecnologia, o que abriu as portas nesse segmento. Iniciando a carreira na área de TI, teve um crescimento acelerado. Atualmente ainda é um dos poucos negros na empresa em que atua e tem vários desafios, sejam eles relacionados ao escopo do trabalho ou ao posicionamento como um líder negro. Considera que a tecnologia deve ser para extrair o melhor das pessoas – que é pensar. É uma pessoa que estuda muito e segue se desenvolvendo para dar conta dos projetos que surgem. De *motoboy* a gerente sênior de tecnologia, do sonho de trabalhar no ar-condicionado, a alçar patamares ainda maiores e ver que é possível, assim, foi percebendo que poderia ter mobilidade social pelo trabalho. Para não duvidar da própria competência, teve que cuidar da sua autoestima e procurar apoio psicológico. Tem uma visão direta sobre a diversidade na empresa, questiona um comitê que tem pouca diversidade e a baixa representatividade das pessoas com marcadores identitários nos diferentes níveis hierárquicos da empresa. Julga que a organização deveria olhar com mais cuidado para os negros, para que ele não seja a exceção. Acredita que existe muitas pessoas capazes, mas que não conseguem chegar lá, são invisibilizados. Fica desconfortável pelos estereótipos que sofre, ao falar que já morou fora, que sabe falar inglês, questiona por que isso é visto como algo tão diferente para ele ter. Isso já deveria ser normalizado e não ser tratado como especial, pois mais pessoas já conseguem, sim, fazer isso. Julga que quem pensa diferente está preso a ideias passadas, acredita que hoje o pobre consegue viajar, fazer inglês, pode financiar, dividir no cartão de crédito. A experiência fora do Brasil foi um divisor de águas, para mudança da sua mentalidade para aprender as coisas, superar obstáculos e resolver seus problemas sozinho, sem ser dependente de ninguém. E, assim, aprendeu que não existe limites para capacidade dele de crescer, sonhar e resolver problemas.

Entrevistado 7 | Lekan

“Por trabalhar no mercado de tecnologia, eram todas [pessoas] brancas, né? Com outras histórias de vida, nem todos ricos assim, nem nada disso. Mas assim, outro estilo, né? E aí, os lugares que eu ia com essas pessoas do trabalho eram lugares extremamente opressores pra pessoas pretas. Enfim, assim, o mercado de tecnologia paga bem, então as pessoas iam gastar em lugares [...] o clássico cultura hetero top, que fala. Então isso foi bem tenso e eu acho que eu cheguei no meu limite.”

Homem, preto, com formação em engenharia da computação, mais de 10 anos de experiência e atualmente como gerente sênior de desenvolvimento em uma empresa multinacional. Teve a trajetória até a liderança como a única pessoa preta do ambiente e isso teve impacto na questão de saúde mental. Desde pequeno era fascinado por entender sobre tecnologia e gostava muito de jogos, com muito sacrifício os pais lhe deram o primeiro computador aos 11 anos, o que o influenciou a seguir na área mais tarde, ele forma times para construir alguma coisa, exatamente o que fazia quando era mais novo, nos jogos que brincava. Teve oportunidade da primeira viagem internacional pela empresa, já tinha inglês fluente por ter conseguido estudar quando mais novo. Normalmente, era a única pessoa preta do ambiente e nunca teve um líder negro na sua trajetória, com isso, ao conseguir alcançar lugares de poder, julga que pode mudar e influenciar esses espaços para trazer mais pessoas pretas. Vê o mercado de tecnologia como “agridoce”, as empresas consideram que a diversidade dá retorno e isso fez com que portas se abrissem, mas isso não significa que de fato as pessoas que estão no poder acreditam nos benefícios genuínos da diversidade. Mesmo não tendo líderes negros, considera que teve muita sorte, pois sempre teve bons líderes que o incentivaram e o ajudaram na trajetória. Percebe que as pessoas negras são vistas como pessoas agressivas e sabe que, quando se adaptam, perdem um pouco da sua identidade, mas considera que isso é uma necessidade: adaptar-se para conseguir chegar nesses lugares. Passou por alguns estados no Brasil e acha que onde está hoje – no Nordeste – é seu lugar seguro, pois em outros estados não se sentia confortável. Hoje, quando olha para outros níveis acima do próprio, não percebe estímulo para chegar lá, não vê

que estaria em um ambiente confortável, percebe que só teria mais dinheiro e pouca saúde. Acha-se extremamente focado no trabalho, para retribuir o que teve dos pais, para trazer mais pessoas negras ao topo e para melhorar o ambiente organizacional para as próximas gerações.

Entrevistado 8 | Adetokumbo

“Eu sempre estive muito presente no [...] em uma situação específica, voltei lá no prédio da informática, onde estudei, e tive o cuidado de olhar os quadros de formatura de cursos de tecnologia, sistemas de informação, ciência da computação e engenharia da computação. E qual era o número de pessoas negras que estavam se formando ali nos quadros? Eu acho que eu contei 5 e uns 20/30 quadros. Então isso me fez refletir hoje: o que que acontece que tem esse número de pessoas assim?”

Homem, preto, com formação na área de tecnologia, mais de 15 anos de experiência, atualmente Gerente técnico em uma empresa multinacional. Teve a sua trajetória até a liderança marcada por passagens pelo exército e como empreendedor, recomeçando a sua carreira no setor privado. O entendimento quanto aos desafios de raça foram se desenvolvendo ao longo desse caminho. Na área de tecnologia, cursou o técnico de informática e rapidamente conseguiu se inserir no mercado de trabalho, o que percebeu logo cedo como uma vantagem do segmento. Muito novo, no início de carreira, por ter ido para o exército, teve experiência em liderar pessoas. Depois de ter entrado para o mercado corporativo, teve um olhar estratégico para a sua carreira: por um lado, ir galgando patamares, como júnior, pleno e sênior e, por outro, olhando as empresas de pequeno, médio e grande porte. Na empresa que está hoje, sente a necessidade de mais pessoas negras, com quem possa compartilhar suas experiências e que tenham uma visão de mundo mais parecida com a dele, mas é difícil de encontrar. Considera que o mercado de tecnologia segue aquecido, mesmo após os *lay-offs* (os desligamentos em massa das empresas de TI). Porém, para as pessoas negras, acredita que não estamos (as empresas) sendo atenciosos o suficiente para alcançá-las (pessoas negras). Adotando iniciativas que mantêm os negros afastados das empresas privadas. E

ainda após a entrada na empresa, se pergunta - como se cria um senso de pertencimento? Como criar um ambiente seguro para a pessoa se expressar? Considera que foi desenvolvendo o seu entendimento sobre o tema, obtendo o letramento racial, inclusive sobre vagas afirmativas e cotas, que hoje vê como uma necessidade para um equilíbrio numérico e de justiça social. Percebe que está vivendo um momento inversamente proporcional, quanto mais se desenvolve, cresce e pode estar em outros espaços, mas percebe que não há pessoas como ele ao redor, mais se vê sozinho, seja em uma reunião ou em um restaurante bacana.

Entrevistado 9 | Ayê

“Eu acho que chegar foi bem mais fácil, [...] do que se manter. Eu passei 4 anos trabalhando como líder em uma outra empresa, onde o biotipo era o que contava, né? Então, assim você sempre precisava falar, mais de uma vez a mesma coisa, você sempre precisava provar com artigos, e-mails gigantes, uma apresentação, mostrando que aquilo ia funcionar, que aquilo era viável. E isso geralmente acontecia com quem não tinha o biotipo que eles esperavam que fosse de um gestor.”

Homem, preto, com formação em ciências da computação, mais de 15 anos de experiência, atualmente como gerente técnico em uma empresa multinacional. Teve um lar estável que permitiu que focasse nos estudos, hoje se vê como agente de transformação e busca desenvolver pessoas. No início da carreira não sabia o que iria fazer na faculdade, foi tendo contato com computador para montagem e desmontagem, o que começou a despertar o interesse nessa área, mas foi no curso técnico que aprendeu a programar e a desenvolver a habilidade de ser autodidata. Teve uma oportunidade como suporte, em uma empresa que investia nos funcionários, inclusive custeando a faculdade. Essa empresa praticava recrutamento interno e quando abriu uma oportunidade na parte de desenvolvimento de *software*, Ayê pôde migrar de área. Ele percebeu nessa nova área que poderia ter uma carreira longa. Apesar de que na faculdade não conseguia ter os conhecimentos práticos necessários, investiu ainda mais por conta própria, estudando e buscando certificações. Quanto à jornada para a liderança, considera que precisou tomar uma

atitude, pois passou por vários gestores ruins e entendia que poderia mudar esse quadro, sendo o agente de mudança. Aceitar essa posição foi um grande desafio, pois desde pequeno ouvia que não era bom em lidar com pessoas. Como desafiar essa crença com a qual cresceu? Entendeu que precisava se preparar e se desenvolver para ser promovido a gestor. Com isso, ao assumir uma posição de liderança, acabou percebendo que tinha, sim, aptidão e recebeu vários *feedbacks* positivos nesse cargo, inclusive dos seus liderados, que apreciavam a função do entrevistado como gestor de pessoas. Entende que a sua missão é de ser agente de transformação e que precisa para isso uma empresa que faça aquilo que prega. Inclusive, para ter certeza disso, fez alguns “testes” com a empresa atual, para se certificar que contava mais as suas competências, do que a sua aparência. Assim, entende que deve ajudar no desenvolvimento das pessoas, proporcionar um ambiente diverso e cuidar do resultado da empresa.

Entrevistado 10 | Omi

“Equalizar o cenário do negro no mercado de trabalho também é difícil. [...] Para eu ter uma posição firme, eu teria que estudar um pouco mais. [...] Para poder de fato defender ou não. Então assim, hoje eu fico ali em cima do muro e acho que a trajetória, ela precisa ser ponderada para você entrar numa empresa. Enfim, eu acho que o conhecimento é necessário para as empresas, é necessário você ter o conhecimento para aquela função e, não, ponderar, ‘mas ele é negro e trans, então vamos privilegiar ele, do que essa outra pessoa que é branca, que tem conhecimentos perfeitos aqui para essa posição.’ Então, assim, tem que ter um cuidado muito especial e você sabe mais do que eu sobre isso.”

Homem, negro, com formação em ciências da computação, com mais de 20 anos de experiência, atualmente especialista de produtos em uma empresa nacional. Ao longo da sua trajetória foi reconhecido e cresceu – “Se se esforçar, será natural” –, mas teve que “correr” muito para suprir alguns pontos que considerava como uma falta da habilidade, como o idioma inglês e a experiência internacional. Por

curiosidade, começou a mexer no computador que a mãe comprou para ele e percebeu que poderia ter um outro tipo de carreira, pois até então só conhecia o caminho que o pai teve: seria pelo SENAI e trabalhar em uma montadora. Aos 13 anos, foi fazer a prova dessa instituição, mas não passou e, já nessa idade, tinha o peso de conseguir uma profissão, achou que por conta da reprovação poderia não ter emprego, foi a sua primeira frustração. Nessa busca a respeito do que gostaria de fazer, também desenvolveu a aptidão para o desenho e percebeu que poderia unir as duas coisas: desenho e tecnologia, fazendo algumas ilustrações no computador. Considera que a sua jornada foi exploratória, unindo vários ingredientes, tentando descobrir coisas novas e de forma autodidata. Assim entrou na tecnologia com muita exploração e consciente da condição financeira da sua família. Pelo investimento pessoal tanto no conhecimento como em projetos, considera que teve muitas portas abertas que o ajudaram a trilhar esse caminho profissional na tecnologia. Teve ao longo da trajetória, uma exposição do seu trabalho para a alta liderança, isso, apesar dos desafios, o ajudou a crescer e aprender. Entende que há possibilidades para todos, apesar de haver impactos e possíveis segregações, “não se apegou a isso”. Julga que o mercado está colaborando, pois já vê a inserção de negros não somente em funções braçais, mas de liderança também. Começou a conversar um pouco mais para entender sobre a negritude, mas não se considera um *expert*. É filho de um homem negro e uma mulher branca, essa mistura, fez com que não focasse tanto em possíveis barreiras para pessoas negras. Teve a oportunidade de fazer seu primeiro intercâmbio há uns 3 anos, já com o próprio dinheiro, para aprimorar o inglês. Questiona-se a respeito da política de cotas, considera que ela é importante, não apenas para negros, mas para outros marcadores também, e que a trajetória da pessoa independe da cor. Acredita que uma posição em uma empresa deve ocorrer não só pela trajetória, mas também pelo conhecimento que a pessoa possui. Sobre cotas hoje fica em cima do muro, prefere estudar um pouco mais para poder dar uma opinião. No entanto, expressou-se da seguinte forma sobre o assunto: “Mas ele é negro ou trans, então vamos privilegiar ele, do que essa outra pessoa que é branca, que tem conhecimentos perfeitos aqui para essa posição. Então, assim, tem que ter um cuidado muito especial.”

5.

Análise das Narrativas de Histórias de Vida

Considerando as entrevistas realizadas, seguindo o método de análise temática de narrativas e as recomendações de Braun e Clarke (2022), alguns trechos foram apresentados, classificados conforme os temas abaixo e foram o norte para responder à indagação inicial da presente pesquisa. Essa classificação ocorreu como descrito acima, considerando a recorrência com que os temas apareciam, a importância para atender aos objetivos dessa pesquisa e o diálogo com o referencial teórico. Como a pesquisa foi feita considerando o segmento de tecnologia, uma primeira análise desse mercado, segundo os entrevistados, é o início das reflexões que se seguem.

Tema 1 - O Mercado de Tecnologia pelos entrevistados.

Pode-se dizer que boa parte dos entrevistados considera que houve alguma evolução em se tratando da presença de pessoas negras no mercado de tecnologia. No entanto, há ênfase em dizer que ainda estamos num processo de mudança e existem dúvidas sobre se o aumento do quantitativo de pessoas negras nas empresas tem uma intencionalidade positiva de fato por parte das organizações, além de se entender que existe bastante espaço para aprimoramento das iniciativas, da participação de pretos e pardos no quadro de colaboradores e da experiência vivida de cada uma dentro das empresas. Como os entrevistados abaixo mencionam:

“Tem uma palavra que é muito, **agridoce**, né? Que é aquele amargo, mas é um pouco doce ainda. [...] Hoje eu vejo que as empresas por uma questão de ser bem-visto no mercado, né? [...] Por ser interessante falar de diversidade e inclusão. Isso acabou abrindo portas para que as pessoas entrassem. **Não quer dizer que eles queriam que essas pessoas pretas entrassem, mas eles sabem que isso dá retorno.**

Então, quando eu olho para o mercado de tecnologia hoje, eu olho muito mais nessa perspectiva, do que agora pretos estão sendo incluídos e tal, super intencional. Não acho que é de fato, quem está com poder mesmo, nem se sequer pensa nisso, né? **Eles performam um papel ali em público**, mas o que eles pensam de fato, não acredito que seja isso não.”

Lekan

“Vamos lá. Eu diria que sobre o mercado, tem 2 maneiras de responder essa pergunta. O mercado de tecnologia continua aquecido na minha percepção. Por mais que a gente tenha passado por um período de desligamentos, com várias empresas fazendo um número alto de desligamentos, mas este ainda é um mercado em que, na minha percepção, assim sem ter um número tão preciso comparado a outras áreas, que continua com um número maior de posições ainda em aberto para fazer contratações. Mas, aí, **descendo a lupa para pessoas negras, eu não considero ainda que a gente está sendo atencioso o suficiente para conseguir alcançar as pessoas negras**. E aí quando eu falo alcançar é: esses dias eu me deparei com um post no LinkedIn com a empresa que eu conheço [...] eles fizeram um evento [...] em que eles chamam de portas abertas, eu já ia falar, “*open door*”. O evento era em inglês, já se chamava em inglês. [...] Mas que chance que tem de uma pessoa negra no início de carreira olhar esse *post* e se sentir encorajada a ir lá? [...] Vamos supor que você foi bem-sucedido, conseguiu alcançar, trouxe as pessoas pro seu processo seletivo. De que maneira você está criando um cenário seguro dentro da organização para que essa pessoa se desenvolva e que ela tenha o senso de pertencimento? Então, na minha percepção, é um outro degrau que precisa ser avançado.”

Adetokumbo

Quando o Lekan fala do termo ‘agridoce’ ele utiliza uma metáfora que traduz o fato deste ser um mercado em que se vê avanços, mas que ainda tem espaço para melhorar e que reforça as ambiguidades do processo. Ou seja, avançou-se em alguns aspectos tanto de participação e maior representatividade, quanto de ambiente seguro, com menos palavras racistas, mas não necessariamente isso ocorreu porque há uma crença de que esse é o melhor caminho, mas sim porque as empresas hoje estão sendo cobradas a tratarem dos assuntos de diversidade e inclusão. A falta do interesse genuíno de se tratar a pauta de pessoas negras, esteve presente nos relatos.

No trecho do Adetokumbo “eu não considero ainda que a gente está sendo atencioso o suficiente”, denota que falta por parte das empresas a compreensão de como ter processos que sejam mais inclusivos, que de fato conheçam o público-alvo e desenvolvam ações efetivas para se ter maior diversidade nas empresas.

Essa visão apresentada pelos entrevistados pode ser corroborada pelo estudo feito pelo Kapor Center/NAACP (2022) que aponta uma comparação entre relatórios de 2018 e 2022, mostrando que não houve uma mudança expressiva da participação de pessoas negras no mercado de trabalho. Os dados desse relatório apontam que os negros representam 13% da força de trabalho, mas somente, aproximadamente 4% dos conselhos de administração e dos cargos da alta liderança (dados do mercado dos Estados Unidos), mostrando o quanto as pessoas negras ainda estão sub-representadas em funções de tomada de decisão, em uma proporção de 3/4 vezes menor.

Mas temos relatos também mais otimistas sobre o mercado - que também podem ser vistos em algumas matérias disponibilizadas na mídia sobre programas de formação que empresas oferecem, visando suprir esse problema de menor representatividade de pessoas negras e apoiando o autodidatismo (LIMA, 2022), conforme fala da Adebanke abaixo:

“Quando você está falando às vezes de programação, tem uma galera que é muito autodidata, né? E que tem um fluxo de aprendizado mais rápido. A tecnologia se atualiza, se atualiza muito rápido, então, às vezes tem uma dependência menor da formação acadêmica, acho que isso tem sido fomentado, né? E o mercado tem se permitido dar oportunidade para as pessoas se formarem dentro das

empresas. Às vezes, terminar sua formação dentro das empresas. Tenho visto esse movimento. [...] Então, assim como porta de entrada, né? E pra liderança, de um modo geral, eu acho que as discussões estão acontecendo muito em torno disso, né?” **Adebanke**

A fala otimista passa pela análise do mercado de tecnologia sob alguns aspectos: inicialmente um mercado onde é possível ser autodidata, fazendo com que a evolução do conhecimento técnico ocorra no ritmo que o profissional desejar ou puder, isso oportuniza uma autonomia importante quando se trata de pessoas negras que podem ter menor acesso à educação acadêmica, pois é possível conciliar com a rotina diária, fazendo um curso *online* de maneira assíncrona. Outro ponto, é o investimento das empresas na formação de profissionais. Como o mercado de tecnologia está aquecido, as empresas passaram a ter que investir em formação para suprir a demanda de pessoal. Esse movimento muitas vezes é atrelado a ações afirmativas, seja para ter mais mulheres e/ou pessoas negras (SENA, 2022; STACHEWSKI, 2021).

De qualquer forma, quando se fala sobre o mercado com o recorte de líderes negros, nesse caso há mais congruência em falar que são poucos líderes negros, sejam executivos ou na alta liderança (diretores, presidentes e conselhos de administração) e que mulheres negras é um recorte com menor representatividade ainda. Observa-se ainda maior diversidade para os cargos da base, de entrada, devido a esses processos de formação, do que nos cargos de liderança, segundo a fala dos entrevistados. Conforme Alegria (2020) levantou nas pesquisas da literatura, pessoas negras são sub-representadas e não estão em papéis de poder. Os trechos das entrevistas abaixo expressam esta situação:

“Eu acho que ele está bom. Eu acho que para os cargos de entrada nível pleno e nível sênior, ele é muito bom, a gente consegue alçar fácil. Especialização também, a gente consegue alçar fácil. Agora, liderança depende muito do perfil da empresa se aquela empresa quer **comprar a cara**, né? **Quer comprar o meu tipo?** Nesses lugares, eu acho

mais difícil, mas eu tenho visto muito mais pessoas negras nesses cargos de liderança.” **Ayê**

“Nos caminhos que ele trilhou [irmão que é gerente de tecnologia] ele chegou a gerente, mas eu sempre vi que, (...) **ele chegou a gerente muito cedo e ele nunca teve uma oportunidade de uma posição maior.** Acho porque a empresa nunca enxergou um negro dentro de um *boarder* maior pra ele. [...] Assim tem uma irmã mais velha, você vê as histórias que ela conta (...). Eu acho que para a mulher é muito mais difícil, muito mais difícil. Então são histórias bizarras, do tipo, olha, a gente vai promover ela, porque ela tem uma aparência talvez para receber os clientes melhor assim, bizarra assim, bizarra, entendeu? Então, é muito difícil ser negro num mercado de trabalho. É muito difícil quando **nós somos julgados pela aparência e não pela competência.**” **Ekun Dayo**

Essa ideia destacada em negrito na narrativa acima, “comprar a cara” / “comprar o meu tipo”, tende a ser um grande desafio para pessoas negras no mercado de trabalho em geral e no enfrentamento do racismo: um corpo negro que tem um biotipo diferente do que prevalece nesses ambientes, que foi “destinado” a ocupar espaços de servidão e não de poder. Isso é o que ocorre quando não temos representatividade nas empresas, não vemos esse biotipo presente e normalizado, fazendo com que, conforme o entrevistado Ekun Dayo relata: “sejamos julgados pela aparência e não pela competência”. Souza (2021) também aponta que “o corpo é o seu verdadeiro campo de batalha”, nas empresas há uma ideologia que se faz prevalente (da branquitude e de características eurocêtricas) e quem é diferente sofre com o racismo: o corpo que não cabe nos lugares de poder, o corpo que deve ser apenas a serviço e não demandante. Esse processo leva à discriminação, que gera barreiras para ascensão das pessoas negras.

A discriminação racial no Brasil, mesmo quando ocorre de maneira sutil, é um processo que impacta negativamente o ciclo de vida de metade da população

brasileira. Pois se configuram barreiras difíceis de identificar e transpor, por isso entender como se dá o processo de ascensão das pessoas negras e o que proporcionou essa mobilidade é um estudo importante (SOUZA; DIAS, 2018). Na sequência veremos as barreiras pelas quais os entrevistados passaram para alcançarem a posição que estão hoje.

Tema 2 - Racismo.

Mesmo com os avanços na temática, seja nas empresas ou na sociedade, alguns episódios de racismo explícito ou sutil foram narrados pelos entrevistados. Vale salientar que quando perguntado explicitamente, se havia sofrido algum episódio de racismo na empresa, boa parte dos entrevistados não identificaram alguma ação. Isso pode ter ocorrido, pelo fato de não terem a definição de racismo de forma contundente ou realmente, por não terem identificado tal ato. Assim, vale conceituar o que é racismo:

[...] por um lado, um comportamento, uma ação resultante da aversão, por vezes, do ódio, em relação a pessoas que possuem um pertencimento racial observável por meio de sinais, tais como: cor da pele, tipo de cabelo etc. Ele é por outro lado um conjunto de ideias e imagens referente aos grupos humanos que acreditam na existência de raças superiores e inferiores. O racismo também resulta da vontade de se impor uma verdade ou uma crença particular como única e verdadeira (GOMES, 2005, p. 52).

Ao analisar as entrevistas, diversas barreiras e cenários de poucos negros ocupando os espaços são apresentados. Mas, declaradamente racismo é pouco falado. E isso é uma questão que apareceu: são diferentes as formas de “mostrar” para pessoas negras que não devem fazer parte daquele espaço. Mas, nem sempre essas “ações”, intencionais ou não, são reconhecidas como discriminatórias.

“Para mim elas ainda não melhoraram, para falar assim: Nossa! Que legal! Uma pessoa preta nos dias atuais. Não existe isso. [...] **Eu sou muito discriminada** ainda, muito! Nossa! Isso que eu te falei assim é diário, sabe? Você tem que falar com as pessoas, cuidado com a palavra. Olha, **eu sou a líder aqui, me ouçam!** [...] Então, eu me vejo como

uma pessoa que abre portas para as outras que estão vindo, para que tudo delas seja melhor, mas na minha vida, ainda não.” **Titilayo**

“[...] mas você está aqui desde a hora que eu cheguei e você não falou que era para falar comigo? [um cliente questiona o entrevistado]. Eu falei assim: eu avisei a moça da recepção, mas eu não conheço o senhor. Então eu estava aqui aguardando. Aí ele falou com ela [a recepcionista da empresa do cliente]: você não avisou que ele era para falar comigo? [a recepcionista] Ah, ele avisou, mas eu achei que não era, não.” **Akin**

“Eu tenho que saber lidar com essas pessoas [homens brancos]. Eu tenho que fazer que elas me respeitem, que elas me entendam, que elas não soltem todos os vieses em cima de mim. Então, tem um trabalho de credenciamento, que eu uso muitas vezes dessa minha base de educação mínima. Mas, também do meu crachá de ser formada em ciência da computação, como eu estou como uma executiva em tecnologia, muitas vezes, eu tenho que dar uma “crachazada” para a pessoa me considerar. Assim, se chegar um homem branco, ele não vai precisar fazer isso, ele não vai ser posto em xeque se tem o conhecimento mesmo. Ele só fala e pronto.” **Ayodele**

“Até então eu tinha um personagem corporativo pra sobrevivência [...] era o personagem preto que era aceito no universo branco.” **Obioma**

“Me ouçam” é o que as pessoas negras pedem, como relatado pela entrevistada Titilayo, sutilmente as pessoas negras são colocadas de lado e não possuem voz, porque é preciso se credenciar, como a entrevistada Ayodele abordou, provar que é capaz de tratar determinado assunto. No episódio narrado pelo

entrevistado Akin fica clara a assunção de que ele não seria capaz, de que estava errado ao dizer que estava ali para falar com o presidente da empresa. Com frequência os entrevistados apontaram a necessidade de dar essa “crachazada” ou seja, de provar que têm o conhecimento ou cargo ou o contato com pessoas da alta liderança. E isso traz um peso, pois nem sempre as pessoas se sentem confortáveis para confrontar essa situação e se expor. É como se a necessidade de se provar constantemente, fizesse com que duvidassem da própria competência. Sendo interessante também perceber, o peso que a palavra racismo traz, isso faz com que haja um carimbo de que não pertencem àquele lugar. Por isso, considero que mesmo com histórias de discriminação, alguns dos entrevistados entendem que não sofreram racismo nas organizações. Segundo Rosa (2014), no Brasil, o tema racismo é evitado, pois como brasileiros ainda não nos resolvemos nessa questão, naquele momento e possivelmente nos dias de hoje. Essa reserva ocorre inclusive no campo acadêmico. Pode-se supor que o fato de haver uma evitação ao abordar o tema racismo e assim denominá-lo, dificulte que profissionais negros qualifiquem situações de discriminação como tal.

A respeito da necessidade de “crachazada”, Alegria (2019) aponta que as mulheres negras somente ascendem para posições executivas e de gestão, quando inevitavelmente estão qualificadas e essa especialização acaba por ocorrer de forma independente, por si mesma. É uma necessidade exigida de forma exacerbada para se qualificar que está presente ao longo da carreira da mulher negra. A diferença entre mulher branca e não-branca, foi apontada, pois enquanto mulheres brancas tinham as suas competências percebidas por seus gestores, que recomendaram promoções, para mulheres negras era preciso planejar o movimento de ascensão, sem o mesmo apoio da rede (ALEGRIA, 2019).

A personagem corporativa citada por Obioma, traz a necessidade de submissão da pessoa negra para conseguir ser aceita nos espaços de poder, como Souza (2021, p. 38) identifica: “A submissão ao código do comportamento tido com branco concretiza a figura racista criada pela mistificadora democracia racial brasileira, a do ‘negro de alma branca’”.

Tema 3 – Solidão e invisibilidade.

Outro fator presente que pode ser visto como desafio de pessoas negras para os cargos de liderança é a falta de pessoas com as mesmas características que elas no topo das organizações. Muitas vezes, a trajetória é solitária e faltam referências ou pessoas para trocar. Isso faz com que as pessoas se questionem se é possível chegar lá. Como no início um gestor mencionou, será que conta mais a minha aparência do que a minha competência? A experiência pode variar de empresa para empresa, mas está presente ali uma necessidade de referências e aliados para se avançar.

“Hoje é um cenário muito difícil, ainda né? Então, se você olhar em todas as organizações, [...] em determinado momento, eu me lembro que em uma daquelas convenções [...] para o plano de estratégia, o [...] levantou a mão uma vez e perguntou quantos negros tem aqui? **Eu era o único**, sei lá, tinha umas 200 pessoas de gerente para cima ali. Então acho que a gente já tem avanços, mas, **o sistema ainda é super rigoroso e hostil**. É difícil, a gente volta e meia vê algumas pessoas se destacando e de alguma maneira, em algum momento, elas são desviadas ou são tiradas fora das principais posições. [...] Pessoalmente, para mim é quase que um compromisso e uma missão de trazer mais gente [...] onde vai é um olhar diferente. Me lembro de discussões de **revisão de performance**, né? [...] tinha uma dinâmica que ia subindo o nível. Você ficava numa sala, então gerentes, avaliavam os coordenadores, depois gerentes saíam da sala, o diretor avaliava, o gerente. **A quantidade de intervenções que eu fiz ali, porque tinha percepções enviesadas**. Então era alguém conseguindo dar uma outra ótica ali, né? Então acho que é isso, pra mim é quase que um compromisso e o que eu puder fazer e dar oportunidade pra outras pessoas, farei. Mas, claramente a gente está muito longe de onde deveria estar, né?” **Obioma**

“Teve um gerente no banco que eu trabalhei, que foi a única pessoa dentro da área de tecnologia, que eu **conversei que**

veio da mesma realidade que eu. E eu me identifiquei com ele naquele momento [...] aí, a gente foi conversando, conversando, ele falou: “Quando eu vi você [...] eu falei eu preciso conversar com ele, porque a gente tem a realidade muito igual.” **Eu passei por isso que ele passou e ele não está acreditando nele.** E a gente conversou sobre essas coisas da autoconfiança. Acontece muita coisa na vida e você acaba levando isso para o dia a dia, embora você tente separar ao máximo, mas isso acontece. Então, acho que isso me deu muita ajuda, inclusive para estar no lugar que eu estou hoje [...] falando mais, me expondo mais, falando em inglês, porque tudo isso já estava comigo. Eu só não colocava em prática.” **Ayê**

“Eu conheci coisas que eu queria que as outras pessoas do meu círculo de amizade participassem também, vissem que tem futuro, sabe? Vissem que tem outros tipos de emprego, mesmo que não seja tecnologia.” **Titilayo**

“Tem eu e mais 2 negros, que são os negros que eu contratei. **Não tem mais ninguém.** O resto todo mundo é branco. Eu olho quando alguém fala assim, Ah, mas a gente tem o [...], eu falo assim: não a gente só tem o [...]. E não é porque só encontraram capacidade nele e em mim. É porque **a empresa não olha com o cuidado que deveria olhar para os negros [...]. A gente não é visto, a gente é invisível aqui. Mas, você chegou, mas eu sou exceção e não sou a regra.**” **Akin**

Os entrevistados com frequência apontaram que nos fóruns em que estavam eram os únicos, como na fala dos entrevistados Obioma (“eu era o único” em 200 gestores) e Akin (“Tem eu e mais 2 negros” [...] “Não tem mais ninguém”). Essa jornada solitária, dificulta encontrar estratégias de defesa ou de manutenção, como o entrevistado Ayê apontou que foi importante a troca com outro profissional “que

veio da mesma realidade que eu”. Ou seja, conversar com alguém que de fato entendesse a sua realidade, que tivesse passado pelas mesmas dificuldades. E a pergunta que sempre fica, se temos uma população diversa, com maioria de pessoas negras, por que nas empresas, nos espaços de poder são tão poucos os representantes? O entrevistado Obioma fala do “sistema rigoroso e hostil”, que interpreto como o sistema do racismo estrutural que faz com que pessoas que não possuem determinado biotipo aceito, não estejam presentes nesses espaços e ainda possam sofrer com análises enviesadas, como foi apontado no processo de avaliação de *performance* por Obioma, quando ele precisou fazer intervenções para que as avaliações fossem mais imparciais.

No estudo de Cohen e Huffman (2007) ao analisarem as possíveis diferenças entre grupos diversos e não diversos, consideram que essa desigualdade ocorre por conta do posicionamento dos gestores, pelo tipo de processos e ações aos quais eles são responsáveis que podem perpetrar essas diferenças.

Sobre os processos que podem ser enviesados, ou seja, podem não ser imparciais, sendo impactados pelo gênero, raça ou nacionalidade, temos o de avaliação de desempenho (Castilla, 2008). Senão pelo processo em si, que pode conter vieses. Na sequência da avaliação, ao se conectar com o resultado dos profissionais, pode ocorrer o chamado viés de recompensa por desempenho e essa conexão de resultados também ser impactada pelos marcadores de identidade (raça, gênero e etc.). O autor observou em sua pesquisa que havia disparidades nos percentuais de aumentos salariais e na classificação de aprovação ou rejeição desses aumentos, quando feito o recorte de raça e gênero, sendo o percentual a menor para esse grupo e/ou o maior percentual de rejeição/não aprovação também para esse grupo.

O entrevistado Akin fala da invisibilidade – que a empresa não reconhece as dificuldades das pessoas negras em transitar nesse espaço. Esse entrevistado relata um pouco do seu papel em tentar trazer mais negros e que esta é uma pauta para ele e uma forma eficaz que vemos de aumentar a diversidade, “uma pessoa negra puxa a outra”. Esse entrevistado ainda finaliza falando que a empresa acha suficiente a quantidade de negros que existem, mas como ele salienta, são poucos “tem só eu”. Por final aponta um discurso meritocrático, que ele deixa claro que não é o caminho, pois ele se considera a exceção e como ele é realmente, já que são tão poucos negros. Alegria (2020) aponta o quanto que a falta de representantes negros nos

espaços de poder afeta a justiça social, pela falta de oportunidade e acesso a bons empregos, além de também afetar a área de tecnologia tão importante e presente em diversos outros segmentos nos dias de hoje.

Tema 4 - Inglês como mecanismo de exclusão.

O domínio do idioma inglês surgiu em diversos relatos dos entrevistados. Seja por um diferencial ou como uma barreira necessária a ser transposta e, ainda, como pilar fundamental para o desenvolvimento da carreira de pessoas negras. A fluência do idioma inglês é exigida dos profissionais nas empresas, com destaque para empresas de tecnologia. No entanto, pessoas negras podem não ter tido a oportunidade de desenvolver essa competência quando mais jovens, isso faz com que o desenvolvimento do idioma seja tardio e muitas vezes uma barreira difícil de transpor. Mas fica evidente a necessidade de grande parte dos entrevistados de ter que investir nesse conhecimento para poder alcançar outros patamares de carreira.

“Eu terminei a faculdade já com uma idade já avançada para o mercado. Eu me formei já com 32 anos. Então eu tinha uma meta, até os 40 anos eu tenho que ser gerente. E eu coloquei essa meta e eu conversava muito com esse meu chefe. Chefe, o que que ainda falta para eu ser gerente? E no dia que ele falou assim, cara, agora falta você falar inglês. Eu estava recém-separado, eu conversei com a mãe do meu filho, falei assim, olha, **eu tenho oportunidade de ser gerente, mas eu preciso falar inglês**. Ela o que que você está pensando? Eu falei - eu vou para a Irlanda. Vou pegar minhas contas aqui na empresa, vou vender moto, vou vender tudo que eu tenho e vou para lá. E eu vou ficar lá o tempo que for necessário para aprender falar inglês. E ela me apoiou na época. [...] E eu fui e fiquei lá um ano e meio.”

Akin

“As pessoas **estranham eu falar inglês**. Eu falo assim, gente, falar inglês hoje pro cargo de liderança é necessidade. Quem

não fala inglês hoje na multinacional, tá fadado a continuar num cargo operacional, falei assim, qual é o absurdo? Outro dia eu entrei na reunião e tinha uma diretora lá de outra área.[...] E me responderam assim: ah chamei a diretora porque a reunião é inglês. Eu falei assim, mas eu falo inglês. Ah você fala? Falo, falo inglês. Ah, mas é porque eu não sabia. [...] Eu sou o gerente nacional da área, só tem eu, não tem outro gestor. Nessa área inteira aqui, que vocês precisam, que vocês dependem para poder fechar negócio, só tem eu. Tem 6 meses que eu estou aqui no escritório.” **Akin**

“Mas, ainda é um cenário superdifícil, né? Bem, é bem difícil, né? e a tecnologia em específico, ela junta com outras questões de acesso à informação, né? Então, **ela exige conhecimento de inglês, por exemplo, que cara, é uma realidade não comum para muitas pessoas pretas**, então isso é usado muitas vezes como **mecanismo de exclusão**, né? Agora você vê iniciativas que flexibilizam e ensinam inglês depois, mas ainda assim, isso é uma ferramenta invisível de exclusão no dia a dia, né? Ou na contratação ou na promoção.” **Obioma**

O investimento no idioma como fez o entrevistado Akin, foi tão importante que fez ele “largar tudo” para conseguir a promoção desejada. E mesmo depois de ter conseguido desenvolver o inglês, ainda passava por situações de dúvida a respeito da sua fluência, como no trecho seguinte, que mesmo sem consultar, houve a preconceção que ele não teria inglês. O inglês acaba se configurando como uma barreira dupla e nas duas direções. Se por um lado pode ser difícil desenvolver, por conta das experiências e oportunidades de vida. Por outro, ao se ter o idioma há uma descrença em relação ao real domínio da língua.

Na fala do entrevistado Obioma, vemos que a falta do idioma pode ser tratada como um “mecanismo de exclusão”, configurando como barreira para entrada de pessoas negras no mercado ou para o avanço de carreira delas. E é interessante refletir esses aspectos com o que Fanon (2008) aponta: a língua é um mecanismo

de colonização. Ao afastar os grupos minorizados da sua língua materna, ou seja, da sua originalidade, isto faz com que seja incitado um sentimento de inferioridade. E pode-se traçar um paralelo que o entendimento do idioma inglês nas empresas, seria algo comum entre o grupo da alta liderança e se você não domina esse conhecimento, você está excluído desse espaço e, portanto, em um patamar inferior de poder.

Tema 5 - Dores e impactos psicológicos.

Alguns dos entrevistados narram os impactos psicológicos da pressão sofrida no dia a dia. Parte deles procurou por apoio especializado, outros não mencionaram esse cuidado, mas ainda assim, identificaram o impacto de algumas situações na sua saúde mental.

“E assim, aí, esse caldo só aumenta. [...] Você bota a lente, você começa a ver mais, **então isso dói por um lado**, por que você vê mais coisa que tá lhe impedindo ou não está sendo considerado. Não tem ninguém naquela mesa que se parece com você, que está tomando a decisão, né? Nos meus clientes também. A minha relação, sendo uma pessoa de ponta, como ponte entre a empresa do relacionamento executivo. Eu fui parar no lugar que eu, majoritariamente, só falo com homem branco. Mesmo que a minha equipe tenha diversidade [...] E eu estava vendo, até um tempo atrás, todos os contratos que eu assinei foram com homens brancos, com uma mulher no caminho. Assim, de uns 5 anos para cá. [...] recentemente o primeiro homem negro. Mas, eu tenho mais de 15 anos nesse papel.” **Ayodele**

“[Fala do antigo gerente do entrevistado] **‘Se nós (gestores) não fôssemos bons, ele (liderado) não teria chance’**. Isso mexeu muito comigo, porque eu falei, caramba, né? Meu gerente, o cara que pode me dar as oportunidades, ele tem

uma visão discriminatória sobre mim. E eu, através da mão dele, talvez não tenha nenhuma oportunidade.” **Ekun Dayo**

Os entrevistados são pessoas bem-sucedidas, com um status elevado no momento e, mesmo assim, sentem o impacto emocional do peso de ter que lutar contra esse sistema: “isso dói”. A entrevistada Ayodele relata a dor de perceber que não é apenas a sua competência que importa, que ela pode ter avançado, mas ainda é difícil ver outros espaços ocupados, que a evolução é devagar. O entrevistado Ekun Dayo, apesar de sempre estar sorrindo e ter uma fala muito gentil, trouxe o impacto da fala do seu antigo gerente, que o fez preparar-se para apresentações e momentos de exposição com um empenho elevadíssimo, denotando esforço além do necessário, como forma de proteger-se de falas que invalidem seu saber.

A importância do pensamento negro sobre a questão racial fez com que “o sofrimento psíquico produzido pelo racismo” (SOUZA, 2021, p.15) fosse considerado e não mais classificado como outros tipos de questões relacionados a estima e poder. Segundo a autora (SOUZA, 2021), o enfrentamento do racismo é por meio político e psíquico. O corpo negro está em oposição ao que é belo, bom e humano, então, impactos na saúde mental são esperados. É preciso se fortalecer à oposição desse pensamento premente e constantemente lembrado.

O belo, o bom, o justo e o verdadeiro são brancos. O branco é, foi e continua sendo a manifestação do Espírito, da Ideia, da Razão. O branco e a brancura são os únicos artífices e legítimos herdeiros do progresso e desenvolvimento do homem. Eles são a cultura, a civilização; em uma palavra, a ‘humanidade’ (SOUZA, 2021, p. 28).

Segundo a autora, o pensamento negro é uma reação à violência do ideal branco, uma tentativa de remediar a dor, frente a esse ataque à sua imagem corporal.

Tema 6 – Comunicação.

A comunicação também foi um tema que se apresentou entre os entrevistados, seja por ser uma vantagem, devido à formação ou como um desafio. Em relação ao desafio, para serem escutados, pois a invisibilidade não é apenas corpórea, mas

também para terem voz. Outro ponto de desafio, é a agressividade atribuída às pessoas negras na fala. Isso leva à reflexão: é agressividade ou pessoas negras são vistas assim quando não são submissas e passivas? É preciso sempre estar com um sorriso no rosto ao se comunicar e aceitar o *status quo*? Um dos entrevistados fala do preço a pagar para se adaptar e conseguir ascender. O fato de não estar acostumado a ver pessoas negras nesse lugar de poder, pode afetar como a comunicação dessas pessoas é interpretada pelos demais? É um ponto a se refletir.

“A questão de comunicação. Eu acho que, infelizmente, a gente é visto de **forma muito agressiva** pelos outros, então, a comunicação é uma coisa muito, muito, importante. Em relação como que a gente fala nesses ambientes e eu sei que quando a gente se adapta em relação à comunicação, nesse caso, a gente **perde um pouco da nossa identidade**, né? Mas eu acho que literalmente, pelo menos hoje em dia, chegar na liderança em lugares desse tipo [...], eu diria que esse é o custo. E eu pretendo conseguir abrir a porta para que os outros não precisarem fazer isso, né?” **Lekan**

“Minha missão como líder é **que as pessoas reconheçam a minha fala**, sem eu precisar fazer um tanto, sabe? Quando você começa uma conversa e começa um dia, aí você olha para a pessoa. E quando você fala o objetivo, às vezes a gente é interpretado como pessoa arrogante ou como prepotente, enfim, mas não, você só está falando a verdade que você vai passar um *feedback* construtivo, de desenvolvimento. Quando você vai falar a verdade, as pessoas **ainda se retraem com isso. Por ser liderança preta.**” **Titilayo**

“A gente é visto de forma muito agressiva” relata Lekan. Esse ponto pode ser decisivo para se conseguir uma posição de liderança, pois, apesar do líder precisar se colocar, ele deve ser uma pessoa assertiva e não agressiva, já que conseguir estabelecer pontes é fundamental para a posição. Mas será que de fato as pessoas

são agressivas? Por isso, a sequência do entrevistado ao mencionar sobre a perda da identidade, se precisamos adaptar e cuidar constantemente da comunicação, isso pode levar a um lugar de falta de ser genuíno, de ter mais uma pressão psicológica ao ter que vigiar frequentemente a forma com que se comunica.

No entanto, esse é um mecanismo já estudado, quando pessoas negras passam a utilizar códigos e comportamentos mais parecidos com o de pessoas brancas e assim, conseguem “desempenhar” melhor em culturas com prevalência branca, inclusive, sendo percebidos com maior profissionalismo. Uma vez que, ao compartilhar de características similares com o grupo majoritário, a percepção de profissionalismo aumenta (McCluney *et al*, 2021). Esse também é um fator que tem relação com a ideia de que a brancura é o “sujeito universal e essencial” (SOUZA, 2021, p. 28), sendo o branco e as suas características a representação máxima do progresso e do desenvolvimento (SOUZA, 2021). Assim, aquele que é diferente pode causar estranheza.

Isso impacta inclusive os direcionamentos necessários que qualquer líder precisa fazer, como relata Titilayo, colocando que quando um líder negro fala o que pensa de forma genuína, as pessoas se retraem e se fecham para o que está sendo dito. Por isso, o início da sua colocação, de que é preciso “reconhecer a fala”, é preciso ter crédito, porque a posição que essa liderança negra ocupa, deveria contar para respaldar suas falas e ações.

Na pesquisa de Souza (2021) a necessidade de se impor para não sofrer com a violência do racismo também surgiu e talvez esta também seja uma das explicações para a percepção de agressividade. Ao negro não lhe cabe apenas ser, é preciso estar atento para evitar situações em que precise agir para refutar uma ação racista. “Há que estar sempre em guarda. Defendido. ‘Impor-se’ é colocar-se de modo a evitar ser atacado, violentado, discriminado” (SOUZA, 2021, p. 56). Mas é preciso questionar o ser quanto ao impor-se: será que ao negro somente cabe a subserviência e a altivez é confundida com agressividade? Quem é o agressor e o violentado nessa situação?

Apesar das barreiras encontradas, a trajetória desses profissionais também possui facilitadores, que fizeram com que eles alcançassem posições de destaque, seguimos na análise para conhecer esses facilitadores.

Tema 7 - Mentores, referência e validação.

Os mentores citados nas narrativas dos entrevistados, foram pessoas negras, mas também pessoas brancas que ajudaram na trajetória e possuem um papel importante de apoio e orientação. Como a entrevistada abaixo coloca, às vezes é preciso que alguém, já em posição de poder, valide a sua capacidade. Adebanke diz: “Como a gente às vezes precisa da validação dessas pessoas, que estão nesses lugares”, ou seja, alguém que te respalde e quando fala “desses lugares”, são os lugares de poder. E os aliados podem ajudar nisso, como relatado abaixo, inclusive ressaltando a importância da representatividade, de ver e conhecer exemplos, evidenciando que não há limite para o que se pode conquistar. Akin mencionou um exemplo que ele teve de uma pessoa que foi “o primeiro a estudar”, mostrando a partir do acompanhamento da trajetória dessa pessoa que seria possível uma “mudança da minha vida através do estudo”, no caso da vida de Akin:

“Graças a Deus eu tive, né? Essas pessoas, algumas pessoas, né? Inspiradoras e por incrível que pareça, eu tive um conselho de um homem branco, cis, que falou uma coisa muito importante para mim, que fez essa virada de chave na minha cabeça. [...] É muito bizarro, né? **Como a gente às vezes precisa da validação dessas pessoas, que estão nesses lugares, para a gente poder compreender o quanto a gente precisa desfazer essas construções limitantes que a gente tem na nossa cabeça [...].** Depois de eu ter tanto tempo de carreira, ele falou pra mim: [...] você tem que ser dona da sua carreira, você tem que tomar as decisões e você tem plena condição disso.” Adebanke

“Ele foi estudar primeiro, então eu vi as coisas que ele fazia e eu falava assim, cara, isso aqui é possível fazer. Então ele foi um cara que me ajudou a entender que eu podia fazer uma **mudança da minha vida através do estudo** e eu tenho um primo que ele foi o primeiro cara que eu vi na vida a estudar fora do Brasil [...] Aquilo para mim foi um divisor de águas e, acho, que para a minha geração, porque depois

disso a maioria dos meus primos, que eu tenho, que têm a mesma idade que eu, todo mundo passou pela universidade, alguns desistiram, foram fazer outras coisas, foram empreender, mas hoje tem advogado, tem enfermeiro, tem médico, tem engenheiro. [...] Se meu primo não tivesse dado esse primeiro passo e ter mostrado pra gente que a gente podia sonhar mais alto, que terminar o segundo grau não era o limite... [...]” **Akin**

Bell (1990) focou em mulheres ao tratar da questão de pessoas de referência, mas é possível extrapolar a análise aqui, independentemente do gênero, pois o que mais pesava no estudo eram as questões de raça, o quanto ter patrocinadores dentro das organizações é importante, são essas pessoas que ajudam a trilhar os caminhos e criam as pontes para que as oportunidades cheguem até as pessoas, se não se têm esse apoio, o caminho é ainda mais difícil. Os mentores acabam também atuando como incentivadores e exemplos para as possibilidades de carreira.

Tema 8 - Aquilombamento corporativo.

As comunidades de pessoas pretas dentro das empresas, possuem um papel importante de apoio e de encontro. Configuram-se muitas vezes como um espaço seguro de trocas para ser como se verdadeiramente é e por isso, quilombo – um território para reprodução cultural, espaço físico e social, mantenedor da historicidade e coesão das gerações atuais e futura, da cultura negra (RODRIGUES, 2010). Um local onde se pode existir de forma transparente e participar de um espaço de trocas com pessoas que passam pelas mesmas situações nas organizações, como relata Lekan: “Eu sinto que é um espaço importante pra galera conseguir, sentir que eles podem falar também”. Sentir que podem falar e que serão ouvidos na sua essência, sem “adequações”. Ações como essa (grupos de afinidade corporativos) são tão importantes, que, até ao se avaliar uma mudança de emprego é um ponto a ser considerado, como relata o entrevistado que é ativo nesse grupo dentro da organização em que trabalha. As pessoas negras também ao se juntarem procuram ajudar umas às outras, de várias formas, criando o elo forte, como a entrevistada Titilayo coloca: “A gente realmente está construindo uma corrente para

melhorar para quem vem”. Como isso ocorre mais entre pessoas que dividem características similares dos grupos de afinidade, há um pedido para que as lideranças compreendam melhor os desafios que as pessoas negras possuem.

“Eu acho que faz muita diferença. Na [...] eu fiquei lá por quase 4 anos e meio. Não existia nada desse tipo, né? E aí, quando eu entrei no [...], tinha a comunidade que, na época, quando entrei, eram 50 pessoas. Pelo menos que estavam no grupo. Não quer dizer que tinham 50 pessoas negras, né? [...] Eu Acredito que isso tem **muita diferença em relação às trocas que acontecem** [...] **eu sinto que é um espaço importante pra galera conseguir sentir que eles podem falar também.** [...] Eu considero que é uma coisa essencial. [...] uma coisa que é curiosa também é que hoje, **em um processo seletivo, eu me vi perguntando sempre nos processos, se tinha e como eram os investimentos relacionados à diversidade e inclusão e se tinha algum grupo de pessoas negras** [...] eu senti que se eu saísse do [...] eu estaria perdendo.” **Lekan**

“Eu acho que pessoas pretas de liderança elas costumam ajudar muito quem está na jornada. Eu nunca encontrei uma pessoa preta que não me apoiasse. [...] Então assim, **o elo é forte a partir do primeiro encontro**, sabe? **A gente realmente está construindo uma corrente para melhorar para quem vem**, eu acho isso lindo. Então, as lideranças pretas, hoje, elas estão bem conscientes dessa corrente, sabe? Eu acho isso lindo, acho muito lindo, por isso que eu quis vir, porque esse teu trabalho, faz parte dessa corrente.” **Titilayo**

“Esse grupo, a pessoa que se identifica como pessoa preta, negra, ela participa. [...] para a gente ter um papo entre pessoas pretas, sabe? [...] **porque senão a gente não tem**

lugar para expressar nada. Por exemplo, se alguém morre assassinado. Você não pode sofrer por aquela pessoa porque a sociedade sempre acha que é um malandro que morreu. É, mesmo? E se for, alguém tem o direito de sofrer, porque aquela pessoa morreu tão nova, mas a gente não tem lugar pra falar nisso, então na comunidade a gente consegue falar, a gente consegue aprender, a gente consegue uma indicação de uma psicóloga preta infantil, né? **Então essa ação de união dentro da comunidade é importante. [...] E as lideranças precisam entender as dificuldades da pessoa preta.”** Titilayo

Os grupos de afinidade corporativos podem ser definidos como “comunidades internas de trabalhadores com identidades e interesses compartilhados” (CATALINO *et al*, 2022, p. 2). Participar de grupos de afinidade, permite maior sensação de inclusão, principalmente quando os objetivos dos grupos e a expectativa de atuação desses grupos pelas áreas de diversidade e inclusão estão alinhadas. A eficácia dos grupos de afinidade impacta no sentimento de inclusão dos funcionários que participam da comunidade. Essa iniciativa teve sua primeira menção nos Estados Unidos na empresa Xerox, em 1970, cujo termo em inglês é *employee resource group* (ERG). Esta foi uma iniciativa de sucesso que, em 2022 (dados dos Estados Unidos), já estavam presentes em 90% das empresas da *Fortune* 500¹ (CATALINO *et al*, 2022). Uma das formas com que os grupos de afinidade promovem a inclusão é pela junção de pessoas de grupos minorizados, dos diferentes departamentos de uma empresa em um ambiente só, para que possam compartilhar suas experiências, isso faz com que o sentimento de solidão e ser o único nesse espaço possa ser desafiado. Outros benefícios dessas comunidades que podem ser citados são: a melhora para atração e retenção, como inclusive mencionado por um dos entrevistados: “a participação dos membros do ERG, por exemplo, em diversos painéis e eventos de recrutamento, mostra aos funcionários em potencial que existe uma comunidade acolhedora na organização que eles estão

¹ A *Fortune* 500 é uma lista anual compilada e publicada pela revista *Fortune* que contém as 500 maiores corporações dos Estados Unidos por receita total em seus respectivos anos fiscais.

considerando juntar-se” (CATALINO et al, 2022, p. 3); o fomento ao sentimento de autenticidade, que auxilia também na inclusão; a busca por propósito e significado no trabalho; estímulo ao sentimento de aceitação, camaradagem e justiça, além de servirem ao propósito de tirar os grupos minorizados da invisibilidade.

Tema 9 - Espelhamento e ocupar espaços.

A questão da invisibilidade da pessoa negra nas organizações é um ponto que forma um ciclo vicioso. Temos poucas pessoas negras nas empresas, elas ficam invisibilizadas e, assim, outras pessoas negras não se sentem confortáveis para ocupar esses espaços. Como no relato abaixo, de um profissional que só decidiu permanecer em determinada empresa, depois que viu que havia outras pessoas como ele lá, ou seja, conseguiu se ‘olhar no espelho’. Antes de conhecer outras pessoas negras o profissional “não se via lá”: “Eu não me vejo, não me espelho em ninguém”. Ao perceber que existem outros como você, é possível ocupar esses espaços, para algumas pessoas é como se tivessem uma ‘autorização’ para estarem lá.

O relato de Titilayo mostra a necessidade de ser “ousado” para poder se expor e fazer o que precisa ser feito, ter a coragem para tomar as rédeas da situação e fazer, deixando o medo de lado. Esse medo, muitas vezes, é esse desconforto do holofote e do medo de errar. Por isso que ela segue aconselhando, prefiro “pedir desculpa do que pedir licença”. Ou seja, prefiro ocupar o espaço, me mostrar, do que pedir por esse espaço. Primeiro vai lá e ocupa. Depois, se não der certo, é só se desculpar.

O relato abaixo do Akin, também traz a importância de se expor, de mostrar o próprio trabalho, sem medo e buscando ocupar os espaços. Para assim, sair da invisibilidade, como no trecho “Nunca esperei ninguém me convidar”. Conforme pontuou Santos et al (2014, p.18) como características importantes para compreensão das relações na sociedade ‘gênero e raça são variáveis que interagem produzindo diferentes lugares para os diferentes sujeitos, dadas suas características, de modo a resultar em oportunidades desiguais para sujeitos diferentes.’ As desigualdades impostas em relação a raça e gênero, são de ordem socioeconômicas, culturais e simbólicas.

“O rapaz falou, cara, vou te contar uma coisa. No primeiro dia [...] eu falei, eu não vou trabalhar aqui, não dá, não tem ninguém aqui. **Eu não me vejo, não me espelho em ninguém.** [...] Aí eu conheci o grupo, vi você e outras pessoas, vocês não sabem como é isso. Foi o que me fez saber que eu poderia ficar aqui porque eu olhava pra outros cargos, muito acima do meu e via pessoas como eu. E são poucos tá? Só tem duas ou três pessoas, mas o impacto que uma pessoa (negra) tem num cargo mais sênior, não só no que a pessoa faz, influenciando na contratação, na promoção, nas análises de *performance*, contestando o viés, mas também, só por estar ali, ela já garante, já dá uma tranquilidade para as outras pessoas todas. [...] Vi a pessoa numa reunião importante lá, com várias pessoas importantes. Cara, tem uma pessoa igual a mim ali. Um dia pode ser eu. Então, pra mim, se eu for destacar uma ação efetiva além dessas que já estão na cartilha, né? [...] contrata pessoas executivas e coloca lá. Coloca lá de verdade, né? Não em áreas acessórias, mas importante para atuarem na sua própria profissão. [...] Traz uma pessoa preta, advogado. O cargo de vendas. Quem é de vendas preto? Não tem nenhum vendedor preto. Então acho que é colocar as pessoas nas áreas de fato.” **Obioma**

“Eu acho que assim uma coisa que funcionou para mim foi **eu ocupei os espaços. Nunca esperei ninguém me convidar**, então, se o presidente da empresa estava na empresa, eu ia lá cumprimentar ele. Eu ia apresentar os meus projetos. Se a diretora de RH estava lá, eu ia levar ideias, sugestões. Eu ia atrás dos sócios para poder falar do meu trabalho, como é que eu estava fazendo. Quais as ideias que eu tinha. Isso é uma coisa que eu sempre vi. Eu vi os caras fazendo. Nem sempre contando a verdade, mas

fazendo marketing. [...] Já é difícil a gente estar num lugar. Se você estiver num lugar e não ocupar, alguém vai ocupar aquele espaço. [...] não existe espaço vazio, se ninguém ocupar, se eu não ocupar, alguém vai ocupar aquele lugar.”

Akin

“Confie nela mesma. Que que acontece? Tem muita coisa que a gente tem instinto e **a gente fica com medo**. Já queria fazer aquilo lá, mas por onde vai passar isso? O outro vai pensar aquilo. Você acaba não fazendo. [...] **Eu sou uma pessoa de ousadia, eu vou lá e faço**. Eu fiz isso aqui, ficou bom, se te ajudei, melhor ainda. Então, se eu pudesse dar um conselho é, viu a necessidade, faça! É melhor você **pedir desculpa do que pedir licença**. Por que vai que dá certo para caramba? Entendeu?” **Titilayo**

Tema 10 - O trabalho como mobilidade social.

As questões de mobilidade social estão sempre presentes ao falarmos das oportunidades desiguais para as pessoas negras. Poder mudar a própria condição socioeconômica e com isso, ter melhores condições, é algo que uma ocupação proporciona. Mas se o povo negro tem as oportunidades cerceadas, como promover essa ascensão? E como as pessoas podem vislumbrar essa possibilidade, se poucos hoje conseguem romper essa barreira, por isso são exceções. Abaixo o relato que emociona do entrevistado Akin sobre a compra de um apartamento e como isso não era algo visto como uma possibilidade quando mais jovem.

“A galera que está embaixo, não pensa o estudo como forma viável de mobilidade social. Eu não pensava assim. Acho que isso é uma coisa que eu trago muito da minha juventude, que eu não pensava em mobilidade social. Eu lembro, no dia que eu fui ao banco assinar o contrato do meu apartamento. A gerente falou assim, você está bem? Eu falei assim, nossa, eu estou emocionado porque eu nunca

imaginei na minha vida que eu pudesse escolher um lugar, comprar um apartamento, pagar um apartamento e falar assim, aquele lugar ali, quando ficar pronto é meu. **Eu passava nas obras, eu via as obras. Eu não imaginava comprar um apartamento. E a maioria esmagadora das pessoas que cresceram comigo não se imagina nesse lugar.” Akin**

Ao ser definido o negro como raça, foi também instituído um paralelo com uma posição social inferior na estrutura de classes. Assim, para conseguir ascender o negro precisa se libertar dessa concepção de inferioridade, que muitas vezes ocorre por “tomar o branco como modelo de identidade” e assim conseguir a ascensão social, ou seja, a mudança de classe social, envolvendo mudanças econômicas, de relações com os agentes de poder e símbolos de classe (SOUZA, 2021, p. 47). Como no relato abaixo de Adebake, que essa concepção de menor poder, se configurava em gratidão e numa aceitação mais passiva do que lhe era ofertado. Fazendo com que posteriormente, fizesse uma reflexão e entendesse que poderia sim assumir as rédeas da sua carreira.

“É muito marcado na gente, quando a gente tem essa trajetória de ter vindo de um lugar onde eu sou a primeira geração da minha família com formação universitária. Da minha avó ter sido empregada doméstica, da minha mãe ter sido secretária. E eu ter chegado no lugar onde eu cheguei. Para mim é quase como: Caramba, você trabalha na empresa tal, né? Você tem que ser grata. [...] Eu acho que isso fez eu ter demorado para ter conseguido algumas promoções. Para eu ter conseguido tomar as rédeas ali do que eu queria fazer com a minha carreira” **Adebanke**

E no relato abaixo de Ekun Dayo mostra o entendimento do entrevistado sobre a importância para o seu futuro de conseguir entrar para uma boa empresa, o relato segue um pouco mais completo, para percebermos todo o seu afinho para conseguir a vaga.

“Como era um grupo muito grande de criança, minha mãe era muito rigorosa na nossa criação. Rigorosíssima até, né? E então a gente estudava muito tempo. [...] Aí chegou na época do nível médio [...]. Eu segui a minha carreira e assim eu fiz. Fazia muitos trabalhos, eu continuava sempre curioso. [...] E aí eu me lembro que tinha um amigo. Ele tinha se inscrito no teste da empresa e eu não tinha me inscrito. [...] Só que ele já fazia estágio em outra empresa e não estava podendo faltar. [...] E aí eu peguei e falei assim, puxa, não vou fazer o teste no seu lugar, mas eu posso fazer o teste pra mim, né? [...] na época era ficha de orelhão, né? Eu fui lá, liguei pra empresa, eu falei o meu colega não vai. Eu queria fazer o teste no lugar dele, aí a pessoa que me atendeu do RH, falou não. Se ele não vem, a vaga vai ser perdida, não tem o que fazer e desligou o telefone. Liguei de novo e falei assim: é que eu quero fazer o teste no lugar dele. Ela falou: não! Imagina, você não se inscreveu, não tem oportunidade, obrigado. E desligou. Liguei de novo, acho que eu liguei assim, umas 12 vezes tentando a opção de fazer o teste e ela não deixava. Aí eu me lembro que na última vez, ela falou assim: você já está me incomodando, você está ligando muito, mocinho. Você tem que entender que não vai ser feito isso. Aí eu falei, mas moça, eu não quero perder a chance de jeito nenhum. [...] Ela falou como assim? **Eu falei, eu não vou desistir, é a minha única chance.** Aí ela falou você sabe que o teste amanhã? [...] Olha agora são 3 horas da tarde, você tem até às 6h pra chegar aqui. [...] Eu falei, então tá bom. Eu morava longe, então eu voltei pra casa desesperado, me arrumei e eu tinha que pegar um ônibus, um metrô e outro ônibus pra poder chegar na empresa. Então esse tempo era muito curto pra mim e aí eu me lembro que eu peguei o ônibus desesperado. Aquele negócio de chegar lá, o ônibus saindo, você tem que

esperar o próximo. Cheguei, peguei o metrô, quando eu desci do metrô pra poder pegar o ônibus, o mesmo tinha acabado de sair, literalmente, e aí eu tive que sair correndo. Eu saí correndo lá do centro até a empresa. Eu cheguei todo pingando de suor, todo desarrumado. Essa senhora olhou: Ah, é você? Eu falei, é, sou eu. Ela olhou assim, com uma cara de desdém, pensou, né? Esse Pretinho aqui todo desarrumadinho, todo feinho. Relaxado, né? Mas tudo bem. [...] Fiz a ficha e o teste era no outro dia, ela me deu um monte de apostila. Eu virei a noite lendo porque não dava pra estudar. Eu só li toda a matéria. [...] E eu fui o único a entrar como estagiário naquela época na parte técnica e não na operacional. [...] Foi passando os anos e eu assim, sempre me dedicando, né? Porque como eu falei, eu vim de uma família muito simples, humilde, então você **deve ter percebido pela minha persistência na tentativa da vaga, que eu sabia que aquela era a minha chance**, eu não ia largar ela de jeito nenhum. Eu me dediquei. [...] Daquele grupo todo, eu fui o único a ser efetivado. E estou aqui há muitos anos dentro da empresa”. **Ekun Dayo**

Tema 11 - Cotas

A questão das cotas é um debate que, entre os entrevistados, não há um consenso. O primeiro entrevistado relata a necessidade de cota, de vagas afirmativas, para equilibrar a representatividade dentro das empresas. Os dois entrevistados da sequência já trazem a questão de cotas, com uma visão mais negativa. Estão mais pautados no discurso meritocrático. Isso demonstra que a questão de letramento racial não é disseminada de forma equânime e as pessoas, mesmo as pessoas negras, acabam em estágios diferentes desse aprendizado. O que reforça a importância da Lei Federal n. 10.639 de 2003, que trata do ensino da história e cultura africana e afro-brasileira no currículo oficial da Rede de Ensino (LUZ, 2023). No trecho do entrevistado Omi, é interessante ver que há uma consciência dos desafios e barreiras pelos quais ele passou, mas, ainda assim,

considera que é um caminho possível, que todos podem alcançar. O relato da experiência internacional, algo comum dependendo da classe, e o impacto na vida profissional, é emblemático, experiência que só foi possível mais recentemente e por meio da ocupação que tem.

“Confesso que **em algum momento eu tinha dificuldade de ter esse entendimento completo, do porquê precisava da vaga afirmativa** – mas eu entendo direito agora, já mais recente, mas lá no passado, quando em algumas discussões, eu entrava por questões de cotas. Então, **assim eu entendi que a vaga afirmativa ela é pra de fato equilibrar números e ponto. É pra trazer essa equidade em relação a números, não estão fazendo nenhum favor.**”
Adetokumbo

“Têm coisas que me incomodam muito, que eu vejo que ele não se incomoda tanto. Às vezes uma piada racista, **uma brincadeira desagradável** e ele leva sempre na esportiva, ele está sempre rindo, coisas que me ferem às vezes. [...] Parece que a gente está aqui, **que chegou nesse cargo que a gente chegou por cota**, por misericórdia de alguém, deu cota pra gente. Ah, **só está nesse cargo porque você é preto. Isso me incomoda**, me incomoda muito mesmo.”
Akin

“Eu tive que correr muito para buscar esse *gap*, esse *gap* de discussão de, de repente, a gente falar sobre cultura. Poxa, eu não tive nenhuma experiência fora. Como eu vou entrar nesse debate que é necessário? Muitas vezes, quando a gente vai tomar café, quando você quer quebrar o clima, iniciar uma reunião, falar de outras culturas, então, assim, eu tive que correr, tarde, mas corri e eu conquistei. Então, eu tive uma experiência internacional recente, né? Pra poder acompanhar, estar nessa posição. Eu acho que é necessário

também você ter essa experiência, aprender inglês, estudar bastante, mas eu acho que tudo é possível. Então, se a pessoa estuda, se a pessoa se planeja, se ela faz o mapa mental, não só o mapa mental, mas trilhar essa carreira, eu acho que é possível sim, qualquer um chegar a essa posição de liderança, seja você negro, seja você trans, seja você com uma deficiência. Eu acho que é possível, ainda mais com essas iniciativas, né? Que vale o debate, **de cotas, de diversidade, eu acho que isso pode colaborar sim, não quer dizer que você entrou por ser cotista, você pode olhar o copo de outra forma, eu entrei por merecimento.**” Omi

O princípio da ação afirmativa é baseado na ratificação do mérito individual e igualdade de oportunidades, apesar disso parecer contraditório. Ou seja, como há desigualdade de acesso aos bens e aos meios, justifica-se a existência de ações afirmativas para que seja garantida a igualdade de oportunidades e integração social (GUIMARÃES, 2019).

As críticas às ações afirmativas levantam dois aspectos: evidencia desigualdades, privilegiando um grupo sobre outro, e faz reconhecer a desigualdade social, mas ela é tão ampla que não faria sentindo uma ação afirmativa que tem como pressuposto ser restrita a um grupo (GUIMARÃES, 2019).

Essas teses podem ser contrapostas porque as ações afirmativas, não refutam o mérito, na verdade, ao procurarem desracializar as elites, elas buscam que não estejam presentes apenas um grupo no poder. A ideia é ‘evitar que mecanismos meritocráticos acabem por concentrar no topo indivíduos de uma mesma raça, etnia ou sexo’ (GUIMARÃES, 2019, p. 203).

Por meritocracia podemos entender a seleção das pessoas mais capacitadas que possuem oportunidades iguais para essa ‘competição’ em diferentes espaços sociais. ‘Por essa perspectiva, a proposição de cotas seria tida como uma afronta ao princípio constitucional da isonomia.’ No entanto, essa assertiva não considera as diferenças sociais existentes, sejam produzidas por conta de raça, gênero, classe social ou região (SANTOS, 2019).

Outro ponto é que a desigualdade de tratamento leva à discriminação, isto é, a falta da aplicação da ideia de que todos possuem direitos iguais. Isso alimenta a discriminação que, por sua vez, é baseada nas ‘marcas sociais’ que classificam os grupos. Essas marcas (gestos, fala, vestimenta etc.), em conjunto, determinam a aparência. Cada grupo terá suas características específicas, mas o grupo de pessoas negras terá ressaltada como característica da aparência a cor. Dessa forma, esse grupo específico, sofre com atos discriminatórios baseados na suspeição da vítima que é alicerçado na aparência e principalmente na cor (GUIMARÃES, 2019).

Por isso, ações afirmativas não são impeditivas à desigualdade real, uma vez que, a ação afirmativa também considera o respeito às diferenças, além do respeito ao mérito e à igualdade de todos. “Ou seja, diferenças culturais, sociais e econômicas não podem servir para justificar desigualdades formais de direitos entre as pessoas, porque a igualdade pressupõe a tolerância de diferenças” (GUIMARÃES, 2019, p. 205).

Assim, compreende-se que ações afirmativas de educação, saúde, habitação e emprego são ferramentas importantes para o combate à discriminação. São essas políticas que universalizam os direitos dos indivíduos e devem atender as massas (GUIMARÃES, 2019).

Tema 12 - Família

A família ocupa um papel fundamental nas possibilidades de ascensão de pessoas negras. Não é preciso uma família abastada, mas uma família que pudesse prover as mínimas condições necessárias já fazia com que o futuro profissional conseguisse focar nos estudos – além de incentivá-los a isso. É interessante ver os ensinamentos que o Lekan traz da infância, que o ajudaram a caminhar, mas também precisaram ser elaborados para um melhor equilíbrio pessoal nos dias de hoje, pois podem levar a uma dedicação excessiva. E querer “sempre sair bem dos lugares” pode fazer com que se aceite o que quer que esteja acontecendo, mesmo quando o fere. As famílias ocuparam um lugar central nas conversas e talvez possam ser a pedra fundamental de uma carreira de sucesso.

“Não ter que me preocupar com o que eu vou comer amanhã, que eu sabia que ia ter. Então, eu acho que isso

estando sedimentado para mim, [...] eu preciso só me preocupar com o que eu vou fazer daqui pra frente. Eu acho que é uma coisa que tu precisa estar, assim, que difere um pouco da realidade dos brasileiros. **Eu tinha um lar estável. Nunca fui para Disney, mas também nunca passei fome**, sabe? Gosto de deixar isso claro. A nossa casa era simples, mas a gente tinha quarto separado.” **Ayê**

“A coisa mais difícil que tem é você incentivar uma pessoa a estudar. É muito difícil incentivar a estudar, porque não é só ir para a escola, tem material, tem o dinheiro da família que deixa de ganhar, não é? Não é só ir lá e dar livro e dar o computador para estudar. **Tem que ter um movimento forte familiar** que propicie um jovem a realmente estudar. Sabe? eu estudei, mas eu estava com pai, mãe. Não estava preocupada em trabalhar para sustentar minha família.”

Titilayo

“Então eu sei que o meu objetivo ali não é ficar de sacanagem dentro do trabalho, né? **É trabalhar e conseguir ajudar minha família**. Então tem muito essa perspectiva e isso também vem muito de uma coisa que minha mãe me falou quando eu era pequeno e eu acho que atravessa quase tudo que eu te falei até aqui. A primeira que a minha mãe me falou e ela não ficava martelando, ela só falou uma vez, eu acho. Ela disse assim, **todo preto tem que tirar 11**. Hoje eu acho que isso é uma perspectiva bem cruel, né? Uma mãe ter que falar isso, mas na época eu não entendia, mas no máximo é tirar 10! Que dá. Mas eu fui entendendo isso com o tempo, né? Hoje eu estou tentando me desvencilhar disso, porque também é uma armadilha para o *burnout* etc. Mas eu entendi o porquê que ela me trouxe isso na época. E o outro é que a gente sempre tem que sair bem dos lugares. A gente falava muito isso. Isso ela repetia, **a gente tem que sair bem dos lugares**. E aí hoje

eu uso muito isso. Eu acho que quando eu falo de comunicação, todas essas coisas, é para que eu consiga sair bem dos lugares. Também tem o lado negativo disso, mas enfim, de me deixar passar do meu limite para que a situação fique bem etc.” **Lekan**

Para se ter um ambiente mais diverso e de fato inclusivo é preciso considerar o contexto, pois esse é um espaço de socialização dos grupos minorizados que impactará todas as relações.

A família, a comunidade, a escola e a organização de trabalho são aparelhos fundamentais para a promoção da inclusão, já que são essas instituições que dispõem dos recursos simbólicos essenciais para a constituição subjetiva em meio às interações que o sujeito estabelece com os outros à sua volta” (FRANCO *et al.*, 2017, p.46).

O contexto, com esses aparelhos reforçam a desigualdade que vemos hoje. Os autores citam o quanto que a família irá influenciar nos limites que aquele indivíduo poderá se impor, não somente pela formação da pessoa, mas também por exemplo pelas conexões que o profissional possa vir a ter.

Temos então uma contradição já no processo de socialização primária do sujeito que, de um lado depende da família para que possa se integrar socialmente e, de outro lado, pode estar restrito a relações sociais limitadas, dado que a família pode ser incapaz de prepará-lo para as adversidades dos processos de socialização secundários (FRANCO *et al.*, 2017, p. 46).

5.1

Síntese das temáticas e proposições dos entrevistados para outros profissionais e empresas

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. 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 por mim. 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 das temáticas (quadro 2) 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 2 - 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.

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.

Por último, 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.

Sugestões dos entrevistados para profissionais negros chegarem à liderança:

1 - 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. (Lekan)

2 - 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. (Lekan)

3 – 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. (Lekan)

4 - Confie em si mesmo, em algumas situações tem coisas que queríamos fazer, mas não fazemos por medo de se expor e ser colocado à prova da própria competência. (Titilayo) Deixe transparecer essa confiança. (Adetokumbo)

5 - Tenha ousadia, é melhor pedir desculpas do que pedir licença. Faça o seu melhor, faça além. “Seja você mesmo, mas evolua sempre”. (Titilayo)

6 – Seja positivo sempre, seja o líder que sorri, que dá bom dia, que conhece as pessoas. (Titilayo)

7 - 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. (Akin) Exponha-se, mesmo um ambiente hostil não deve nos deter, seja sempre respeitoso, mas siga caminhando. (Ekun Dayo) Seja dono da própria carreira, saiba o seu valor e tome as próprias decisões. (Adebanke)

8 - Cuide da sua saúde mental, cuide para que a síndrome do impostor não suplante você. (Akin)

9 - Mapeie as possibilidades, estude bastante e faça conexões. (Omi)

10 – Tenha disciplina do conhecimento técnico, na área de tecnologia, isso te ajuda a ganhar espaço e diminuir o peso das outras características. (Adetokumbo)

11 - Estude sobre negritude, autoconhecimento, para enxergar onde estão as barreiras e quem são as pessoas que podem ajudar a transpô-las. (Ayodele)

12 – Tenha uma atuação mais articulada e estratégica (Ayodele). Saiba o que precisa aprender, quem são as referências e saiba aonde quer chegar. (Adebanke)

13 - Declare aonde quer chegar e procure a rede de apoio para ajudar. (Ayodele)

14 - Esteja aberto a desaprender. Escute o novo e construa um novo modelo. É preciso estar atento e escutar as pessoas. (Ayodele)

15 – Seja automotivado, uma pessoa negra não deve depender de nada além dela, ela tem que seguir por ela mesma. (Ekun Dayo)

16 - 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. (Obioma)

17 - 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 *happy hour*? Por exemplo, ser conhecido como a pessoa que fez o *Iron man*. (Obioma)

18 - Tenha coragem, vença o medo e coloque o que aprendeu em prática. (Ayê)

O que as empresas poderiam proporcionar para que pessoas negras avancem nas organizações?

1 - 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. (Lekan)

2 - Intencionalidade em recrutar jovens de primeiro emprego, para que sejam incentivados a estudar e percebam que existem outras possibilidades. (Titilayo, Ayê).

3 - Treinamento para as lideranças brancas, para compreenderem as barreiras e dificuldades da pessoa preta nas empresas. (Titilayo)

4 - Vagas afirmativas, programas específicos. Seriam formas de ter vagas exclusivas para pessoas negras. (Titilayo, Akin, Adetokumbo, Adebanke).

5 - Programa de mentoria para pessoas negras que tratasse das temáticas que esse grupo passa e pudesse oferecer conselhos e ferramentas para superar as barreiras. (Omi)

6 - Abrir portas para a periferia e mostrar que é possível entrar em determinada empresa. (Omi)

7 - 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? (Adetokumbo).

8 - Desenvolver o senso de pertencimento das pessoas negras, depois que entram na empresa. (Adetokumbo).

9 - Acelerar a carreira de pessoas que já têm experiência para que possam se tornar diretores, *C-levels*. (Ayodele) Ter um programa estruturado para que as pessoas avancem em outros níveis de liderança. (Obioma, Ayê)

10 - Maior cuidado com os programas de porta de entrada e buscar oferecer formação para o público ainda mais jovem para fortalece-los, para que se sintam confortáveis em ingressar em um programa de estágio, por exemplo. (Ekun Dayo)

11 - 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. (Adebanke)

12 - Orientação de carreira para compreender o que pode ser feito para acelerar e fazer com que as pessoas negras não fiquem na invisibilidade. (Adebanke)

Quadro 3 - 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.	Confie em si mesmo, em algumas situações tem coisas que queríamos fazer, mas não fazemos por medo de se expor e ser colocado à prova da própria competência. Deixe transparecer essa confiança. Tenha ousadia, é melhor pedir desculpas do que pedir licença. Faça o seu melhor, faça além. "Seja você mesmo, mas evolua sempre". 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. Tenha coragem, vença o medo e coloque o que aprendeu em prática.	
Tema 10 - O trabalho como mobilidade social.	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. 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.	Tenha disciplina do conhecimento técnico, na área de tecnologia, isso te ajuda a ganhar espaço e diminui o peso das outras características. Estude sobre negritude, autoconhecimento, para enxergar onde estão as barreiras e quem são as pessoas que podem ajudar a transpô-las. Tenha uma atuação mais articulada e estratégica. Saiba o que precisa aprender, quem são as referências e saiba aonde quer chegar.	
Tema 11 - Cotas	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. Intencionalidade em recrutar jovens de primeiro emprego, para que sejam incentivados a estudar e percebam que existem outras possibilidades. Vagas afirmativas, programas específicos. Seriam formas de ter vagas exclusivas para pessoas negras.		Ofereça vagas afirmativas no nível de liderança

6.

Considerações Finais

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. A partir dessas análises, visava encontrar respostas para superar os desafios encontrados por esses profissionais, para fomentar as práticas de inclusão e maior representatividade nas organizações, além de contribuir para identificar e refletir sobre as principais barreiras e facilitadores de carreira de líderes negros brasileiros e as ações de impacto de diversidade e inclusão de empresas de tecnologia brasileiras. Acredito que várias das sugestões apresentadas aqui possam ajudar os profissionais que buscam novas posições nas empresas e as organizações que entendem que precisam ter mais líderes negros em seu quadro.

Assim, com o intuito de também trazer minhas reflexões e contribuir com o tema, desenvolvi algumas propostas que podem auxiliar nesse caminho, já apresentadas no quadro 3 e que melhor as desenvolvo a seguir. Para as empresas, acredito que dado o que foi levantado, três ações poderiam contribuir para termos mais pessoas negras em posições de liderança. Isso porque um dos pontos é que hoje é preciso acelerar essa trajetória, pois, no ritmo em que estamos, é possível que se passem muitos anos para se ter uma mudança de cenário e o impacto na representatividade e diversidade como se espera e precisa.

Entendendo que uma ação que tem funcionado é a de vagas afirmativas e cotas, as empresas poderiam proporcionar vagas afirmativas no nível de liderança e não somente nos cargos de entrada, fazendo com que essa aceleração ocorra de maneira explícita. Hoje, já observamos algumas iniciativas nesse sentido, mas ainda considero aquém do necessário para vermos uma mudança de fato e não vejo esse tipo de ação em empresas de tecnologia.

Outro ponto reforçado pelos entrevistados é que, como hoje quem está no poder possui outras características e valorizam características mais parecidas com

as próprias, há muito enviesamento nos processos corporativos, sejam eles de seleção, avaliação ou desenvolvimento. Então, a proposta seria que os processos corporativos fossem feitos sem a identificação das pessoas, seja pelo nome, gênero ou qualquer característica física que pudesse ser percebida. Isso tanto nos processos de seleção, como também nos processos internos de avaliação de *performance*, avaliação de mérito ou promoção e definição de investimento de desenvolvimento, esses processos poderiam ter uma avaliação não identificada e feita por uma comissão, que recomendaria ou não a ação. É claro que a decisão final teria que ser do gestor, considerando o orçamento da área, mas haveria uma análise mais justa, previamente, com recomendação isenta.

Por último, como a questão do idioma inglês parece ser crucial para a carreira de liderança dentro da tecnologia, a sugestão seria proporcionar uma imersão fora do país para treinamento do inglês e também, para desenvolvimento de outras competências importantes, além de procurar ser uma imersão ligada ao negócio. Hoje, em geral, esses programas são oferecidos para pessoas que já possuem inglês e já estão em cargos de liderança, mas poderia ser feito também como forma de desenvolvimento e inclusão desses outros grupos. Essa imersão para desenvolvimento do inglês serviria também como desenvolvimento de competências comportamentais importantes para qualquer liderança, o profissional desenvolveria comunicação, negociação, adaptação, resolução de problemas, entre outros, tal como ocorreu com um dos entrevistados.

Para os profissionais, acredito que um dos principais pontos seja o investimento no desenvolvimento de competências comportamentais, com ênfase em comunicação, negociação e gestão de conflitos, se a empresa não proporcionar esse desenvolvimento, que o próprio profissional busque por ele. Isso porque em um ambiente corporativo o modo como as pessoas percebem você pode fazer a diferença sobre quanta colaboração e atenção o profissional receberá. Além disso, inteligência emocional também contará bastante para lidar com os desafios e pressões do dia a dia e se associar aos grupos de afinidade corporativos para se fortalecer e poder trocar experiências com pessoas que passam por questões semelhantes, o exemplo do outro, pode ajudar a abreviar caminhos. Desenvolver a capacidade de se colocar, se expor e reagir, mas sendo assertivo e não agressivo, ter a capacidade de desenvolver bons relacionamentos, são critérios que contam no caminho, as vezes não diretamente, mas no todo.

Por fim, cuidar sempre da saúde mental. São muitos os desafios ainda presentes nas empresas e ter a parte mental e comportamental desenvolvidas, não só contando com o que a empresa oferece, mas também seguindo o seu caminho pessoal, seja através de cursos e ajuda psicológica de um especialista, pode ser um importante divisor de águas para o caminho da liderança. E fazer isso não somente em momentos críticos, mas para auxiliar ao longo de toda a jornada.

No que diz respeito às contribuições da pesquisa, pode-se destacar três pontos. Primeiro, a pesquisa contribui com a construção de um modelo analítico 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 com posições consideradas de sucesso 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.

Esse é um trabalho inicial e mais estudos nesse campo poderão dar luz as questões que as pessoas negras enfrentam nas organizações e como equacionar esses problemas. Para estudos futuros sugiro ampliar o segmento estudado e não seguir apenas dentro do mercado de tecnologia. Questões de interseccionalidade podem também ser para estudos vindouros.

Outro ponto que pode ser para uma pesquisa futura, é o fato de alguns pontos de barreira ou facilitação poderem servir para qualquer pessoa que deseja alcançar o cargo de liderança e não apenas para pessoas negras. Assim, um comparativo com a trajetória de líderes brancos, poderia auxiliar no melhor aprofundamento das questões que são únicas ao recorte de raça. Além disso, o foco deste trabalho foi a visão dos profissionais e suas trajetórias, mas compreender a visão da empresa, também poderia ser um fator de ampliação do escopo dessa pesquisa e pode ser estudado no futuro

7. Referências

ALEGRIA, S. N. What do we mean by broadening participation? Race, inequality, and diversity in tech work. **Sociology Compass**. 2020; 14:e12793. 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.

BELL, E. L. (1990). The bicultural life experience of career-oriented black women. **Journal of Organizational Behavior**, 11, 459–477. doi:10.1002/job.4030110607.

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

BEZERRA, F. W. C.; LIMA, D. F.; OLIVEIRA, F. P. de; LEMOS, P. B. S.; MUNIZ, C. A.; PAIVA, R. F. de. Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 11, n. 11, p. e428111133610, 2022. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 1 jul. 2023.

BRASIL. **Lei No. 12.288, de 20 de julho de 2010**. Presidência da República Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de jul. de 1985 e 10.778, de 24 de nov. de 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Acesso em: 17 jan. 2023.

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.

BROWN, D. (Ed.). **Career choice and development**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

CAMARGO, A. P. R., Mensuração racial e campo estatístico nos censos brasileiros (1872-1940): uma abordagem convergente. **Boletim do Museu Paraense Emílio Goeldi. Ciências Humanas**. Belém, v. 4, n. 3, p. 361-385, set.-dez. 2009.

CAMPOS, L. A. O pardo como dilema político. **Insight Inteligência**, Rio de Janeiro, V. 3, n. 63, p. 80-91, out-dez./2013. Disponível em: <https://inteligencia.insightnet.com.br/pdfs/63.pdf>. Acesso em: 16 jan. 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.

CASTILLA, E. J. Gender, Race, and Meritocracy in Organizational Careers. **AJS**, Volume 113, Number 6, p. 1479-1526, May 2008. Disponível em: <https://ideas.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2018/07/Castilla-2008.pdf>. Acesso em: 20 ago. 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

CAVALLARI, A. **Mitologia Iorubá: tradições, orixás e sincretismo nas religiões afro-brasileiras**. Kindle Edition, 2023.

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.

COX, T. H. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice**. San Francisco: Berrett-Koehler, 1993.

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

FERREIRA, M. A. de A.; DUTRA, J. S. Trajetória de carreira: a pessoa e a carreira em uma visão contextualista. **ReCaPe - Revista de Carreiras e Pessoas**, n. 1, p. 38-49, jan./fev./mar./abr. 2013.

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.

FRAGA, A. M.; COLOMBY, R. K.; GEMELLI, C. E.; PRESTES, V. A. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.

FRANCO, D. S.; MAGALHÃES, A. F.; PAIVA, K. C. M.; SARAIVA, L. A. S. Entre a Inserção e a Inclusão de Minorias nas Organizações: Uma Análise Crítica sob o Olhar de Jovens Trabalhadores. **Revista Economia & Gestão**, v. 17, n. 48, p. 43-61, 2017.

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.

GONÇALVES, A. M. **Um defeito de cor**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2022.

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

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.

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, Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005, p. 205–231.

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

IBGE. **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.

JUNIOR, P. J. C.; HEIN, A. S. Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras. **Revista Organizações & Sociedade**, 28(97), 252-281, 2021.

KANTER, R. M. Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women. **American Journal of Sociology**; 82(5); 965-990, 1977.

KAPOR CENTER, NAACP. State of Tech Diversity: The Black Tech Ecosystem. **NAACP**. Disponível em: <https://naacp.org/resources/state-tech-diversity-black-tech-ecosystem>. Acesso em: 1 jan. 2024.

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.

LODEN, M.; ROSENER, J. B. **Workforce America!** Managing employee diversity as a vital resource. New York: McGraw Hill, 1991.

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.

LUZ, F. C., Perfil Racial Docente e a Educação para Relações Étnico-Raciais. **Cad. Pesqui.**, v.53, 2023.

MARQUESE, R. B. A Dinâmica da Escravidão no Brasil: Resistência, tráfico negro e alforrias, séculos XVII a XIX. **Novos Estudos**, no. 74, p 107-123, março, 2006.

MCCLUNEY, C.L.; DURKEE, M.I.; SMITH II, R.E.; ROBOTHAM, K.J.; LEE, S.S. To be, or not to be... Black: The effects of racial codeswitching on perceived professionalism in the workplace. **Journal of Experimental Social Psychology**. v.97, p. 1-12, nov, 2021.

MC GEE, 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.

NOGUEIRA, M. L. M. **Mobilidade Psicossocial:** a história de Nil na cidade vivida. 2004. 146 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Psicologia, Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2004.

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

PIERCE, C. Stress analogs of racism and sexism: Terrorism, torture, and disaster. In: WILLIE, C. V. *et al.* **Mental health, racism, and sexism**. Pittsburgh, London: University of Pittsburgh Press, p. 277-293, 1995.

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

QUARTUCCI, G. M. **O impulso “ESG” e a diversidade e a inclusão nas empresas mais sustentáveis da Bolsa de Valores brasileira.** (2022). Dissertação (Mestrado em Economia e Gestão do Ambiente) - Universidade do Porto, Portugal, 2022.

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.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. 11a. Edição. São Paulo: Pearson, 2010.

RODRIGUES, V. Programa Brasil Quilombola: um ensaio sobre a política pública de promoção da igualdade racial para comunidades de quilombos. **Cadernos Gestão Pública e Cidadania**. v.15, n.57, p. 263-278, 2010.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, art. 1, p. 240-260, maio/jun. 2014.

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.

SANTOS, E. F.; DIOGO, M. F.; SCHUCMAN, L. V. Entre o não lugar e o protagonismo: articulações teóricas entre trabalho, gênero e raça. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, vol. 17, n. 1, p. 17-32, 2014.

SANTOS, J. S. O discurso sobre as cotas raciais antes da Lei 12.711/2012: letramentos acadêmicos e a ampliação do acesso ao ensino superior no Brasil. **Rev. Bras. Linguíst. Apl.**, v. 19, n. 1, p. 1-28, 2019.

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.

SILVA, M. A. F.; SARAIVA, L. A. S. Relações Raciais e Histórias de Vida: Trabalhadores Industriais Negros em Foco. **Organizações & Sociedade**, v. 27, n. 94, p. 532-555, 2020.

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. P. R.; GAMA, K. Diversity and Inclusion: Culture and Perception in Information Technology Companies. **IEEE. Revista Iberoamericana de Tecnologias del Aprendizaje**, vol. 15, no. 4, p. 352-361, nov. 2020.

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.

ZALUAR, A. Teoria e prática do trabalho de campo: Alguns problemas. *In*: CARDOSO, R.C. L. (org.), **A aventura antropológica: Teoria e pesquisa**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p. 107-125.

Apêndice

Roteiro Livre/Aberto para Recolhimento de Depoimento (Entrevista)

- 1) Explicar que a entrevista será gravada e transcrita, e posteriormente enviada ao entrevistado, caso haja interesse.
- 2) Como o entrevistado gostaria de ser identificado na pesquisa: com seu próprio nome, com um pseudônimo.

Início Vida Pessoal

(contextualizar a narrativa)

Conta pra mim a sua história com a tecnologia.

Tem algo da sua infância/adolescência que gostaria de trazer e que julga que poderá contribuir com esse debate?

Formação Acadêmica

Como foi o período da faculdade?

Tem algo da época do ensino médio ou faculdade que gostaria de trazer e que julga que poderá contribuir com esse debate?

Início Vida Corporativa (estágio/ 1º emprego)

Como foi a sua trajetória até o cargo de liderança?

Qual sua missão como líder?

1. [Experiências de ações de inclusão]

2. [Facilitadores]

Empresas com cultura de diversidade,

- Como você vê o mercado de tecnologia para pessoas negras?
- A empresa possui alguma ação significativa de apoio a grupos minorizados?
- Existe algum programa do qual você tenha participado ou tomado conhecimento que tenha auxiliado a carreira de pessoas negras?

Mentores

- Teve alguém que ajudou no caminho?

Comunidade

- Você percebe algum apoio diferenciado de pessoas da mesma raça que a sua?
- Existe algum tipo de aquilombamento?

3. [Barreiras]

- Quais desafios você enfrentou, Exemplos?
- Esses desafios levaram a algum impacto emocional?

Próximos Passos

- O que você imagina para o seu futuro?
- Quais outros desafios?
- O que você gostaria que a sua empresa proporcionasse?
- Quais são as suas sugestões para outras pessoas que desejam trilhar o mesmo caminho que o seu para se tornarem líderes?
- Deseja comentar algo que não tenhamos falado?

Anexo

Termo de Livre Consentimento

Gostaria de agradecer a sua participação nesta entrevista, conduzida por mim, Natasha Therezinha Rosino Geraldo, aluna matriculada no mestrado profissional em Administração da PUC-Rio, que posso ser encontrada no telefone (21) 98636-2188 ou no *e-mail* natasha.rj@gmail.com. Estou desenvolvendo a pesquisa de título provisório **“Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira e ações de inclusão”**, orientada pela professora Alessandra Costa da mesma instituição.

Informo que os dados coletados nesta entrevista serão gravados, transcritos e analisados e o material coletado será utilizado unicamente para os fins deste estudo. É bom enfatizar que as transcrições inteiras não constarão do documento final da minha dissertação ou de artigos que venham a ser publicados, apenas trechos selecionados como exemplos que suportem a minha análise. A sua identidade permanecerá anônima e um pseudônimo será utilizado. A sua participação é voluntária e poderá ser interrompida a qualquer momento, se esta for a sua vontade, bastando me contatar por e-mail e/ou telefone informados.

Estando de acordo, basta preencher o termo abaixo à mão e me retornar digitalizado.

Agradeço por toda disponibilidade e atenção. Juntos poderemos contribuir para a reflexão de um futuro melhor para todas as pessoas e organizações.

Natasha Therezinha Rosino Geraldo

CONSENTIMENTO PÓS-INFORMAÇÃO DO ENTREVISTADO

Eu, _____ portador(a) do número de identidade _____ e CPF _____, declaro por meio deste documento, meu consentimento em participar da pesquisa de título provisório **“Histórias de vida de líderes negros no mercado de tecnologia brasileiro: experiências sobre trajetória de carreira e ações de inclusão”** conduzida pela pesquisadora Natasha Therezinha Rosino Geraldo.

Demais dados necessários:

Data de Nascimento	
Local de Nascimento	
Formação Acadêmica (curso e instituição)	
Qual seu sexo?	☐ masculino ☐ feminino ☐ prefiro não declarar
Qual sua cor/raça?	☐ preto ☐ pardo ☐ branco ☐ amarelo ☐ indígena
Gostaria de receber um <i>email</i> com a tese na íntegra quando esta for defendida? (neste caso não deixe de informação seu <i>email</i>)	

Em ____ de _____ de 2023.

Assinatura: _____

E-mail: _____