

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO SOCIOECONÔMICO DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA
ADMINISTRAÇÃO**

Nataliene Fick

**MULHERES NEGRAS NA LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E APRENDIZADO
PARA OUTRAS MULHERES**

**FLORIANÓPOLIS,
2022**

Nataliene Fick

**MULHERES NEGRAS NA LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E APRENDIZADO
PARA OUTRAS MULHERES**

Monografia apresentada ao curso de Administração,
da Universidade de Santa Catarina, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de
Barcellos

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Fick, Nataliene

Mulheres negras na liderança : Estratégias de carreira e
aprendizado para outras mulheres / Nataliene Fick ;
orientadora, Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos, 2023.
72 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,
2023.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Liderança feminina negra. 3.
Desigualdade de gênero. 4. Desigualdade racial. 5.
Carreira. I. Barcellos, Rebeca de Moraes Ribeiro de. II.
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em
Administração. III. Título.

FLORIANÓPOLIS,

2022

**MULHERES NEGRAS NA LIDERANÇA: ESTRATÉGIAS DE CARREIRA E APRENDIZADO
PARA OUTRAS MULHERES**

Monografia apresentada ao curso de Administração,
da Universidade de Santa Catarina, como requisito
parcial para obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientadora: Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de
Barcellos

Banca Examinadora

Prof^ª. Dra. Rebeca de Moraes Ribeiro de Barcellos

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Dra Gabriela Gonçalves Silveira Fiates

Universidade Federal de Santa Catarina

Prof^ª. Gabriela Mattei de Souza

Universidade Federal de Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que foram fundamentais para a conclusão deste trabalho. Primeiramente, dedico um agradecimento especial aos meus pais, Roberto e Adriana, ao meu companheiro Renan, e aos meus irmãos, Natan e Natiane. Durante toda a minha trajetória acadêmica, eles estiveram ao meu lado, preocupando-se comigo todas as noites em que fiquei estudando até tarde. O apoio incondicional, carinho e incentivo foram fundamentais nessa jornada de crescimento. A compreensão que tiveram diante das minhas ausências em diversos momentos, devido ao trabalho e aos estudos, é algo pelo qual sou imensamente grata. Dedico todo o meu sucesso a eles, especialmente aos meus pais maravilhosos, a quem amo profundamente.

Em especial, agradeço à minha orientadora, Profa. Dra. Rebeca Ribeiro. Foi ela quem me inspirou na escolha deste tema tão relevante. Durante todo o desenvolvimento deste trabalho, sua presença foi fundamental. Seus comentários brilhantes, compreensão, carinho, paciência e excelência acadêmica foram elementos essenciais para o aprimoramento desta pesquisa. Sou imensamente grata pela oportunidade de tê-la como orientadora e por todo o suporte que ela me proporcionou.

Minha gratidão se estende a todos os amigos e colegas de trabalho que compartilharam comigo esse momento de aflição e alegria. Suas palavras de encorajamento, apoio e colaboração foram verdadeiramente significativas. Compartilhar essa jornada acadêmica ao lado de pessoas tão especiais tornou tudo mais leve e motivador. Sua presença foi um presente valioso e sou grata por cada um de vocês.

Gostaria de expressar meu reconhecimento especial a todas as mulheres que toparam participar dessa pesquisa, respondendo ao questionário. Sem a colaboração delas, este estudo não seria possível. Agradeço por compartilharem suas experiências e trajetórias profissionais, contribuindo para o enriquecimento deste trabalho. Foi emocionante ter cada uma de vocês de mãos dadas comigo ao longo dessa jornada.

A todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho, meu mais sincero agradecimento. Suas palavras de incentivo, apoio e compreensão foram essenciais para que eu pudesse superar desafios e alcançar esse objetivo. Sou grata por todo o suporte recebido ao longo dessa jornada de pesquisa.

“Eu acho que o que você está tentando perguntar é o motivo de eu ser tão insistente sobre mostrar a eles esta pretitude, este poder preto, este empurrão preto, para que eles identifiquem-se com a cultura preta. Eu acho que é isso que você está perguntando. Eu não tenho escolha quanto a isso. Em primeiro lugar, para mim nós somos as mais belas criaturas em todo o mundo. As pessoas pretas, eu digo. E digo em todos os sentidos, por fora e por dentro. E, para mim, nós temos uma cultura que não é superada por nenhuma outra civilização, mas nós não sabemos nada sobre ela. Meu trabalho é de alguma forma fazê-los curiosos o suficiente ou persuadi-los, de qualquer forma, para que conscientizem-se sobre si mesmo e de onde vieram, o que eles são por dentro; o que já está lá, só precisa ser posto pra fora. Isto é o que me obriga a obrigá-los. E eu o farei, por todos os meios necessários...”

Nina Simone

RESUMO

O papel da liderança feminina, especialmente para mulheres negras, tem sido historicamente desafiador devido a barreiras culturais e estruturais. No entanto, ao longo do tempo, essas mulheres têm conquistado espaços e transformado essa realidade, embora de forma gradual. Esse tema tem ganhado relevância e impactado o mercado. Nesse contexto, este estudo busca compreender como as mulheres negras em posições de liderança construíram suas carreiras e quais lições consideram relevantes para outras mulheres negras que buscam trajetórias similares. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica abrangendo liderança feminina, carreira e diversidade racial e de gênero no ambiente organizacional. Por meio de uma pesquisa qualitativa, foram coletados dados por meio de 28 questionários aplicados a mulheres negras ocupando cargos de liderança em diferentes empresas e cidades. A análise interpretativa desses dados permitiu identificar temas relevantes. Os resultados destacaram as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres negras, incluindo a percepção limitada de oportunidades, o impacto do racismo estrutural no acesso a essas oportunidades e a importância do autoconhecimento para enfrentar esses desafios. Além disso, foi evidenciada a dificuldade em ter suas competências e capacidades profissionais reconhecidas. Esses dados revelam que, mesmo com o passar dos anos, a diversidade racial e de gênero continua sendo um desafio nas organizações. Portanto, é fundamental que as empresas assumam um papel ativo na promoção da visibilidade dessas questões e na construção de um ambiente mais igualitário.

Palavras-chave: Mulheres negras. Desigualdade de gênero. Desigualdade racial. Liderança feminina negra. Carreira.

ABSTRACT

The role of female leadership, especially for women of color, has historically been challenging due to cultural and structural barriers. However, over time, these women have conquered spaces and transformed this reality, albeit gradually. This theme has gained relevance and impacted the market. In this context, this study seeks to understand how black women in leadership positions built their careers and what lessons they consider relevant for other black women who seek similar paths. For this, a bibliographic review was carried out covering female leadership, career and racial and gender diversity in the organizational environment. Through a qualitative research, data were collected through 28 questionnaires applied to black women occupying leadership positions in different companies and cities. The interpretative analysis of these data allowed identifying relevant themes. The results highlighted the main barriers faced by black women, including limited perception of opportunities, the impact of structural racism on accessing these opportunities, and the importance of self-awareness to face these challenges. In addition, the difficulty in having their competences and professional capabilities recognized was evidenced. These data reveal that, even over the years, racial and gender diversity continues to be a challenge in organizations. Therefore, it is essential that companies take an active role in promoting the visibility of these issues and in building a more equitable environment.

Key words: Black women. Gender inequality. Racial inequality. Black female leadership. Career.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Jovens de 18 a 24 anos no ensino superior	14
Figura 2 – Desigualdades Sociais por cor ou raça no Brasil	28
Figura 3 - Palavras-chave	59

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Distribuição das questões quanto ao referencial teórico e justificativas.....	26
Quadro 2 – Caracterização das respondentes.....	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANCINE	Agência Nacional de Cinema
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IERE	Índice de Equidade Racial Empresarial
IPEA	Pesquisa Econômica Aplicada
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
STF	Supremo Tribunal Federal

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA.....	15
1.3 OBJETIVO GERAL.....	15
1.4 OBJETIVO ESPECÍFICOS.....	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	16
2.1 RACISMO ESTRUTURAL E INSTITUCIONAL.....	16
2.1.1 LETRAMENTO RACIAL.....	18
2.2 DIVERSIDADE RACIAL E DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES.....	20
2.3 CARREIRA E LIDERANÇA FEMININA NEGRA.....	24
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	30
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	31
3.3 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE.....	39
3.5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	40
3.5.1 Oportunidades e Protagonismo.....	41
3.5.2 Enfrentamento ao racismo estrutural.....	44
3.5.3 Representatividade e Sororidade.....	49
3.5.4 Educação e Qualificação.....	54
3.5.5 Estratégias para mulheres negras em cargos de liderança.....	58
3.5.6 Aprendizados para outras mulheres negras.....	62
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS	

1 INTRODUÇÃO

Embora a importância da presença de mulheres em cargos de liderança tenha sido cada vez mais destacada nos últimos tempos, ainda há poucos estudos que abordam a perspectiva da mulher negra no mercado de trabalho. Sabe-se que o sucesso profissional de um indivíduo é influenciado por diversos fatores, incluindo a sua família, condições socioeconômicas, interesses e experiências, que contribuem para a sua formação e identidade profissional (SULLIVAN e BARUCH, 2009). No entanto, as mulheres negras enfrentam obstáculos de gênero e raça que podem impactar significativamente a sua trajetória profissional e dificultar a construção de suas carreiras.

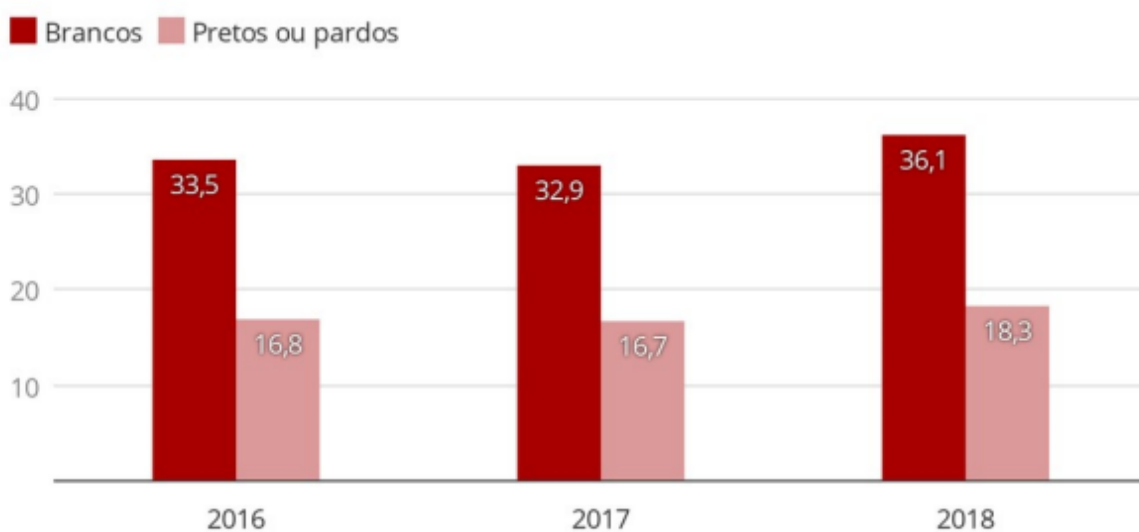
Não faltam metodologias e treinamentos, sobre como liderar pessoas, projetos ou negócios. Vindo por meio de escolas mais ou menos formais ou promovidos internamente pelas próprias empresas. Mas de qual fonte de conhecimento partem essas ideias tão amplamente compartilhadas sobre o que é liderar e como fazê-lo? De onde, aliás, de quem elas surgiram e por que elas se mantêm como os exemplos a serem seguidos quando o assunto é liderança? Sabemos que a produção desse conhecimento, ao menos aquele considerado universal no meio corporativo não está concentrado em profissionais negros e negras. Ser uma liderança em empresas brasileiras tem cor e sabemos qual é.

Um estudo realizado pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento junto com o Instituto Ethos, aponta que pessoas negras correspondem a apenas 5% do quadro executivo das maiores empresas brasileiras. No fim de 2021, dados da Pnad e IBGE também apontam para 5% da presença de mulheres e homens negros em cargos de diretoria ou gerência no Brasil. É este o número que explica o porquê que nós não temos tantas referências de lideranças negras no mundo corporativo. Portanto, falar que o racismo não existe é apenas um fenômeno para manter as estruturas de poder racializadas. Mas não porque a sociedade não tem conhecimento. É o contrário disso. Ela utilizou-se das relações racializadas para determinar que o homem branco é o padrão de poder social e de existência; o padrão universal do que é religioso, do que é liderança política; padrão de pensamento em modernidade e empresas de tecnologia (SILVA, 2021).

Os dados referentes ao mercado de trabalho evidenciam a existência de uma grande desigualdade social entre negros e brancos, e especialmente entre mulheres negras e o restante da sociedade. No âmbito do ensino superior, apesar das políticas de ações afirmativas terem gerado um aumento significativo na presença de negros nas universidades nos últimos anos, a representatividade ainda é muito baixa. Isso pode ser visto no gráfico 1, que mostra a evolução das taxas da população negra no ensino superior, considerando jovens entre 18 e 24 anos, tanto em formação quanto já formados (dados do IBGE de 2019, segundo Moreno, 2019):

Jovens de 18 a 24 anos no ensino superior (%)

Compare a evolução das taxas da população que estava cursando ou já tinha terminado a graduação em 2018, por raça/cor



Fonte: IBGE - Síntese de Indicadores Sociais 2019

Esses dados evidenciam a existência de uma estrutura social e organizacional que dificulta a ascensão profissional das pessoas negras, especialmente das mulheres negras. Essas barreiras podem ser explicadas pelo racismo estrutural que permeia a sociedade brasileira, o qual se manifesta de diversas formas, inclusive no mercado de trabalho.

É importante ressaltar que a falta de representatividade dos negros em cargos de liderança não se dá por falta de qualificação ou capacidade. Pelo contrário, estudos apontam que a população negra possui a mesma capacidade intelectual que a população branca (HASSEN, 2018). O que ocorre, muitas vezes, é a falta de oportunidades e de um ambiente de trabalho inclusivo, que reconheça e valorize a diversidade.

Assim, é fundamental que sejam criadas políticas afirmativas e ações que promovam a inclusão e valorização da população negra no mercado de trabalho, especialmente nas posições de liderança. Isso não só garantiria a igualdade de oportunidades, mas também traria benefícios para as empresas, já que a diversidade pode ser uma grande aliada na inovação e no sucesso organizacional.

Apesar disto, as lideranças negras existem, e não apenas queremos, mas precisamos saber quem elas são, o que pensam e com quais ideias estão transformando as práticas de lideranças organizacionais nesse país de um racismo tão institucionalizado. O que estão construindo por meio das suas próprias vivências e visão de mundo de novos caminhos possíveis a tantas outras que estão chegando.

E quando falamos de mulheres negras, precisamos reconhecer os impactos externos do racismo sobre a nossa subjetividade, que faz com que se questionem se esses espaços são feitos para elas ou não

- e não, eles não foram feitos. Ainda há um mundo muito desigual, mulheres negras estudam e trabalham cada vez mais, porém chegam a ganhar menos que a metade de um homem branco (PNAD, 2019). São cercadas por inúmeras violências físicas e emocionais. Do atendimento médico que negligencia mesmo quando estão pagando os melhores planos de saúde, os olhares tortos ao adentrar espaços de poder e até a descrença de muitos quando as vêem em lugares de luxo.

A citação de Aguiar (2007) enfatiza a dupla discriminação enfrentada pela mulher negra no Brasil, que sofre com a interseção do machismo e do racismo. Essa realidade é reforçada por Carneiro (2003), que aponta a existência de um papel subserviente atribuído à mulher negra na sociedade, o que a coloca em desvantagem em diversos espaços, incluindo o mercado de trabalho.

No entanto, é importante ressaltar que muitas vezes a perspectiva de gênero é analisada de forma homogênea, sem considerar a variável da raça. Como aponta Bento (1995), a questão racial é um diferencial de direitos e especificidades que afetam a mulher negra, e que deve ser levado em conta nas análises sobre o tema.

A situação das mulheres negras de classe baixa é ainda mais desafiadora, como destaca Marcondes (2013). Enquanto as mulheres brancas de classe média veem a entrada no mercado de trabalho como um meio para alcançar autonomia, às mulheres negras de classe baixa muitas vezes começam sua participação no mercado de trabalho de forma precoce e precarizada, colocando-as em uma posição de desvantagem em relação às oportunidades de mobilidade social.

Diante desse contexto, o presente estudo propõe uma análise sobre a presença de mulheres negras em cargos de liderança em empresas no Brasil. Buscamos compreender as principais dificuldades que essas mulheres enfrentam para alcançar posições de destaque, os desafios que ainda precisam ser superados e as recomendações para ampliar a participação de lideranças negras nas organizações. Acreditamos que, ao compreender essas questões, podemos contribuir para o desenvolvimento de estratégias eficazes que permitam a promoção da igualdade de oportunidades e a valorização da diversidade no mercado de trabalho. Com ele, pretendemos mostrar que o movimento feminista de mulheres negras como teoria e prática vem desempenhando um papel fundamental em lutas e conquistas, a ponto de surgirem novos questionamentos que não só incentivaram a formação de grupos e redes mas, também desenvolveu a busca de uma nova forma de liderar.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Este trabalho investiga como as mulheres negras estão construindo novos caminhos em suas carreiras até chegarem em posições de liderança, sobretudo, o que podem compartilhar com outras profissionais negras. Especificamente busca responder “Como é a relação de mulheres negras em posições de liderança com o processo de construção da sua carreira, e quais aprendizados dessa sua trajetória elas consideram relevante compartilhar com profissionais negras que almejam ocupar cargos de liderança?”

1.2 Objetivo geral

O objetivo geral do trabalho é descrever como mulheres negras em posição de liderança construíram suas carreiras e os aprendizados que elas julgam importantes compartilhar com outras mulheres negras que almejam seguir trajetórias semelhantes.

1.3 Objetivos específicos:

- a) Mapear mulheres negras ocupando posições de liderança em empresas no Brasil;
- b) Descrever as trajetórias profissionais destas mulheres até a ocupação de cargos de liderança, destacando os desafios enfrentados e como foram superados;
- c) Identificar junto a estas mulheres aprendizados que elas gostariam de compartilhar com outras mulheres que desejam seguir trajetórias semelhantes.

1.4 JUSTIFICATIVA

Compreender e disseminar o conhecimento sobre as estratégias e habilidades utilizadas pelas mulheres negras em posições de liderança é fundamental para a promoção de igualdade e diversidade nas empresas e organizações. Ao identificar e valorizar as competências dessas profissionais, é possível contribuir para a ampliação do número de mulheres negras em cargos de poder, diminuindo as desigualdades raciais e de gênero existentes no mercado de trabalho.

Além disso, a pesquisa pode ajudar a mudar as percepções estereotipadas que muitas vezes são associadas às mulheres negras, mostrando que elas possuem as habilidades e competências necessárias para ocupar posições de liderança em diferentes áreas e setores. Isso pode ajudar a combater o

preconceito e a discriminação que muitas vezes impedem que essas profissionais alcancem seus objetivos de carreira.

Por fim, é importante destacar que a pesquisa também pode contribuir para a criação de políticas e práticas mais inclusivas dentro das empresas, promovendo a diversidade e a equidade de oportunidades para todos os profissionais, independentemente de sua raça ou gênero.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção serão explanados os temas centrais da pesquisa, que servem de base para a compreensão da temática proposta. São apresentados os seguintes assuntos: racismo estrutural e institucional; letramento racial; diversidade racial e de gênero nas organizações e carreira e liderança feminina negra.

2.1 RACISMO ESTRUTURAL E INSTITUCIONAL

Ribeiro (2019, p.9), ressalta que “o primeiro ponto a entender é que falar sobre racismo no Brasil é, sobretudo, fazer um debate estrutural.” É fundamental explorar a perspectiva histórica, iniciando pela interseção entre escravidão e racismo e examinando as consequências desse contexto. Dessa forma, é possível refletir sobre como esse sistema beneficiou economicamente a população branca ao longo da história, enquanto negros e negras, tratados como mercadorias, foram privados de direitos básicos e da distribuição justa de riquezas.

De acordo com Singuê (2022) em seu artigo “Racismo Estrutural” é importante lembrar que, apesar de a Constituição do Império de 1824 determinar que a educação era um direito de todos os cidadãos, a escola estava vetada para pessoas negras escravizadas. A cidadania se estendia a portugueses e aos nascidos em solo brasileiro, inclusive a negros libertos. Mas esses direitos estavam condicionados a posses e rendimentos, justamente para dificultar aos libertos o acesso à educação.

Existia também a Lei de Terras de 1850, ano em que o tráfico negreiro passou a ser proibido no Brasil, mesmo que a escravidão tenha persistido até 1888. Essa lei extinguiu a apropriação de terras com base na ocupação e dava ao Estado o direito de distribuí-las somente mediante a compra. Desta forma, ex-escravizados tinham enormes restrições, pois só quem tinha grandes quantias poderia se tornar proprietário. A lei transformou a terra em mercadoria ao mesmo tempo que facilitou o acesso a antigos latifundiários, embora imigrantes e europeus tenham recebido concessões, como a criação de colônias, Singuê (2022).

Quando estudamos a história do Brasil vemos como esses e outros dispositivos legais, estabelecidos durante e após a escravidão, contribuem para a manutenção da mentalidade “casa-grande e

senzala” no país em que, nas senzalas e nos quartos de empregada, a cor foi e é negra. Ribeiro (2019, p.11) destaca a afirmação da psicanalista Neusa Santos, autora de *Tornar-se Negro*, de 1983, um dos primeiros trabalhos sobre a questão racial na psicologia, que enfatiza que:

a sociedade escravista, ao transformar o africano em escravo, definiu o negro como raça, demarcou o seu lugar, a maneira de tratar e ser tratado, os padrões de interação com o branco e instituiu o paralelismo entre cor e posição social inferior.

De acordo com Gomes (2002), o racismo estrutural não é apenas um problema de atitudes individuais, mas sim um sistema complexo de opressão que é perpetuado pelas instituições sociais e políticas. Essas estruturas mantêm a desigualdade racial, que se manifesta em várias esferas, desde a educação e o mercado de trabalho até a justiça e a saúde. É nesse contexto que as pessoas negras são muitas vezes reduzidas a estereótipos, o que demonstra como o racismo se infiltra em todas as dimensões da vida social.

No Brasil, segundo dados do IBGE (2016), 54% da população se considera parda ou negra, ou seja, mais da metade, o que torna o Brasil a maior nação negra fora da África. No entanto, apesar dessa maioria, a presença de pessoas negras em espaços de poder ainda é limitada. De acordo com Ferrão (2019), existe uma disparidade significativa na representatividade de pessoas negras em cargos de gerência ou diretoria nas empresas. Apenas 5% das pessoas negras ocupam essas posições, enquanto 47,6% permanecem em cargos operacionais, mesmo com um grau de instrução em nível superior praticamente equivalente ao de colegas brancos.

Conforme pesquisa realizada pelo Instituto Locomotiva em 2021, 84% da população reconhece o racismo no Brasil, mas apenas 4% das pessoas se consideram racistas. Este não é um debate individual, mas estrutural: a posição social do privilégio vem marcada pela violência, mesmo que determinado sujeito não seja deliberadamente violento. Trata-se de refutar a ideia de um sujeito universal, a branquitude também é um traço identitário, porém marcado por privilégios construídos a partir da opressão de outros grupos.

Djamila Ribeiro, filósofa negra brasileira, fala sobre racismo estrutural em seu livro ‘Pequeno Manual antirracista’, no qual também discorre que por causa do racismo estrutural, a população negra tem menos condições de acesso a uma educação de qualidade (RIBEIRO, 2019). Segundo a pesquisa “Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil” do IBGE, em 2019, enquanto 25,8% dos jovens brancos estavam matriculados em instituições de ensino superior, apenas 12,8% dos jovens negros estavam em situação semelhante.

Djamila traz em seu livro questões de políticas educacionais afirmativas em universidades públicas, já que geralmente, quem passa em vestibulares concorridos para os principais cursos nas melhores universidades públicas são pessoas que estudaram em escolas particulares de elite, falam

outros idiomas e fizeram intercâmbios durante a graduação. Afirmado assim que, é justamente o racismo estrutural que facilita o acesso desse grupo.

No Brasil, a Lei de Cotas para o Serviço Público Federal, que visa diminuir desigualdades reconhece que:

a desequiparação promovida pela política afirmativa em questão está em consonância com o princípio da isonomia. Ela se funda na necessidade de superar o racismo estrutural e institucional ainda existente na sociedade brasileira, e garantir a igualdade material entre os cidadãos, por meio da distribuição mais equitativa de bens sociais e da promoção do reconhecimento da população afrodescendente (STF, 2017)

O reconhecimento do racismo como estrutura fundamental das relações sociais é debatido por movimentos de pessoas negras há anos, que apontam para a criação de desigualdades e abismos. Segundo Almeida (2018), o racismo é um sistema de opressão que nega direitos e não pode ser reduzido a um simples ato da vontade de um indivíduo. Reconhecer o caráter estrutural do racismo pode ser paralisante, mas permite entender que o racismo não é algo criado pelas instituições, e sim reproduzido por elas. O racismo estrutural decorre das estruturas sociais e é normalizado nas relações políticas, econômicas, jurídicas e familiares.

É importante ressaltar que isso não desculpa a culpa individual ao praticar atos racistas, mas enfatiza que a justiça individual não é suficiente enquanto práticas sociais antirracistas não forem discutidas (ALMEIDA, 2018). O racismo é considerado todo o processo que coloca o negro em posição de inferioridade, o que possibilita compreender a importância dos movimentos afirmativos e da luta em prol das políticas de reparação voltadas para a promoção da equidade da população negra no país.

É fundamental compreender que o racismo estrutural e institucional não se limita apenas a ações individuais de racismo, mas é um sistema complexo de desigualdades e opressões que permeia todas as esferas da sociedade. Nesse sentido, o letramento racial surge como uma importante ferramenta para enfrentar e combater as estruturas racistas presentes na educação e na sociedade como um todo. O letramento racial envolve o desenvolvimento de habilidades de compreensão crítica das questões raciais, o reconhecimento da importância da representatividade e a promoção de ações afirmativas e políticas de reparação. Ao explorar o letramento racial, buscamos criar uma consciência coletiva sobre a necessidade de valorizar e respeitar a diversidade étnico-racial, capacitando indivíduos e instituições a combaterem o racismo em todas as suas manifestações.

2.2 LETRAMENTO RACIAL

O letramento racial é uma habilidade crucial para compreender e lidar com as questões relacionadas à raça e ao racismo. Trata-se de uma iniciativa educativa que precisa dialogar com pessoas

que vivem em contextos corporativos diferentes. Algumas ações, como o letramento racial, podem ser grandes aliadas para contribuir com o antirracismo nas empresas e transformar a realidade do mercado. Isso acontece porque, a partir do letramento racial, organizações são convidadas a refletir sobre como o antirracismo é uma responsabilidade de todas as pessoas. (SINGUÊ, 2022)

O conceito de letramento racial foi introduzido pela socióloga estadunidense France Winddance Twine como uma resposta individual frente às tensões raciais. Já que mesmo por meio de políticas públicas e ações de enfrentamento ao racismo, um dos primeiros passos é reeducar uma sociedade que se construiu delimitando espaços a partir da cor da pele.

Pensando, portanto, no letramento racial, conforme conceituado por Twine (2011) e com base no letramento ideológico de Street, essa abordagem é compreendida como uma resposta individual às tensões raciais, buscando a reeducação do indivíduo numa perspectiva antirracista. Silva (2019) explica que Twine identifica o letramento racial como um conjunto de práticas fundamentadas em cinco elementos-chave. Esses elementos são: 1) o reconhecimento da branquitude, em que o sujeito branco compreende seus privilégios em virtude de sua cor; 2) a conscientização de que o racismo é um problema atual e não algo do passado histórico, para que o indivíduo não legitime nem reproduza o racismo; 3) a compreensão de que as identidades raciais são aprendidas; 4) a aquisição de uma gramática e vocabulário racial; e 5) a interpretação de códigos e práticas racializadas. Assim, o letramento racial pode ser entendido como uma forma de instruir os alunos a reconhecer os privilégios e as tensões raciais presentes na sociedade, capacitando-os a responder a essas questões de modo a não reforçar a discriminação e o preconceito.

Segundo a pesquisadora Lia Vainer Schucman (2016), o letramento racial permite que se desconstrua formas naturalizadas de pensar e agir, que muitas vezes são construídas a partir da desigualdade entre pessoas brancas e negras. Isso é especialmente importante no Brasil, um país que carrega uma história de quase 400 anos de escravidão, e cujos impactos são sentidos até hoje. O letramento racial está intimamente ligado à ideia de justiça social e de combate ao racismo, sendo uma forma de ser antirracista, ao permitir que se compreenda melhor as estruturas de poder e desigualdade que permeiam a sociedade.

O conceito de letramento racial está intimamente ligado à ideia de justiça social e de combate ao racismo. Como disse a filósofa e militante Angela Davis (1981), em entrevistas e publicações em redes sociais, "numa sociedade racista, não basta não ser racista. É necessário ser antirracista".

As ações de letramento racial devem ser realizadas por profissionais especializados na temática, com um profundo conhecimento da questão étnico-racial e experiência em facilitação de grupos, comunicação não-violenta, entre outros aspectos. Além disso, é fundamental que instituições de ensino e organizações em geral adotem políticas e práticas que promovam a diversidade e a inclusão, fomentando debates e discussões sobre as questões raciais (SINGUÊ, 2022).

É importante destacar que o racismo foi criado pela branquitude, e pessoas negras foram obrigadas a ter que aprender e lidar com ele enquanto os brancos delegam a responsabilidade do letramento racial aos negros. Além de serem vítimas de violência e não conseguirem responsabilizar os brancos, receberam mais uma obrigação: ser professor de racista, como apontou a filósofa Djamila Ribeiro (2019). Portanto, é fundamental que as pessoas brancas também se comprometam a desenvolver o letramento racial, assumindo sua responsabilidade na luta contra o racismo.

No contexto empresarial, o letramento racial pode ser um grande aliado para contribuir com o antirracismo nas empresas e transformar a realidade do mercado. Isso porque, a partir do letramento racial, as organizações são convidadas a refletirem sobre como o antirracismo é uma responsabilidade de todas as pessoas colaboradoras, indo além da compreensão do papel de cada indivíduo na redução da desigualdade racial. O letramento racial é uma iniciativa educativa que precisa dialogar com pessoas que vivem em contextos corporativos diferentes, e pode ser uma ferramenta poderosa para provocar reflexões e gerar mudanças significativas no ambiente de trabalho (SINGUÊ, 2022).

2.3 DIVERSIDADE RACIAL E DE GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Mudanças de cenário exigem transformações e mudanças que há muito tempo têm sido discutidas dentro do mercado. As mulheres negras são o maior grupo demográfico no Brasil e são as mais sujeitas à disparidade social. Segundo dados do IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 54% da população brasileira é negra. Dados do Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (2016), ressaltam que mulheres brancas ganham 70% a mais do que as mulheres negras, essa disparidade só será possível ser equiparada se desde a infância pessoas independente da cor tenham exatamente as mesmas oportunidades.

Em dados analisados pela Box 1824 e Indique uma Preta em 2020, tendo como público da pesquisa as mulheres autodeclaradas pretas ou pardas de 18 a 65 anos, os dados levantados pela pesquisa revelam que mulheres negras estão em menor número quando se olha para cargos de liderança, sendo que apenas 8% dessas mulheres negras ocupam cargos de gerência. Elas também são o maior público demográfico do Brasil, no qual 28% da população é composta por mulheres negras, 27% de homens negros, 23% de mulheres brancas e 20% de homens brancos. A mulher negra recebe 43% do salário de um homem branco. O conjunto de elementos que formam a hierarquia social nos leva a dar evidência a essas informações visando a construção do conhecimento e da consciência para a mudança.

Em 74% das empresas, a diretoria executiva (primeiro nível) não possui afrodescendentes e 4% das empresas não possuem esse dado. Há um alto percentual de empresários que afirmam que não há negros na gestão (42%, segundo o escalão), e 1% deles admite que não há negros nem mesmo na força

de trabalho. Essa circunstância tem deixado as mulheres negras em alerta, pois representam apenas 0,1% e 1,0% do pessoal administrativo e gerencial, respectivamente (ETHOS, 2018).

Segundo uma pesquisa do Instituto Ethos de 2018, levará 150 anos para alcançarmos a igualdade racial em um ambiente de trabalho, e a igualdade de gênero levará 80 anos, não se verá essas mudanças se nada for feito para que mexa nessa estrutura e mude essa condição. O estudo do portal Geledés (2020), realizado por meio da pesquisa “Potências Invisíveis” ouviu 1 mil mulheres negras, com idades entre 18 e 65 anos, entre março e setembro de 2020. Identificou-se que a maioria das mulheres negras não exerce trabalho remunerado, das empregadas de emprego de trabalho formal, apenas 2% ocupam cargos de diretoria, 3% sócia proprietária e outros 3% gerente. Entre as entrevistadas nessa pesquisa, 51% relataram já ter escutado piadas relacionadas a cor, cabelo ou aparência no ambiente de trabalho; 49% disseram já terem se sentido desqualificadas profissionalmente, mesmo tendo a formação necessária para ocupar tal espaço; e 37% contaram que tiveram uma opinião, posicionamento ou ideia silenciada, enquanto a opinião de pessoas brancas eram ouvidas e valorizadas (ETHOS, 2018).

Enquanto trabalhadora super explorada de hoje, a mulher negra se sente com todo o direito de perguntar: Afinal que abolição foi essa que 94 anos depois dela ter acontecido, a gente continua praticamente na mesma situação (GONZALEZ, 1982. p. 187).

De acordo com Chimamanda Ngozi Adichie (2015), o movimento feminista de mulheres negras tem sido uma teoria e prática fundamentais em nossas lutas e conquistas. Esse movimento não apenas incentiva a formação de grupos e redes, mas também leva à busca de uma nova forma de ser mulher, questionando normas e papéis de gênero estereotipados (ADICHIE, 2015).

No entanto, ainda em 2020, 131 anos após a abolição da escravidão, a mulher negra brasileira ocupa um espaço de fragilidade. Estudos acadêmicos da área da administração mostram que a diversidade racial e de gênero nas organizações é essencial para garantir igualdade de oportunidades e promover a inclusão social. Infelizmente, muitas organizações ainda não reconhecem a importância dessa diversidade e continuam a perpetuar a desigualdade (MCKINSEY, 2020).

É urgente transformar a postura diante desse problema e dar protagonismo a mudanças que se fazem mais do que necessárias para alcançar resultados reais de igualdade de direitos. A Constituição Federal brasileira citou a igualdade de direitos, mas a diversidade de gênero e racial nas organizações é fundamental para proteger e promover esses direitos na prática.

Segundo Djamilia Ribeiro (2019), a dor das pessoas no contexto da diversidade e inclusão é um aspecto crucial a ser considerado. Hoje em dia, as pessoas não querem mais comprar produtos ou serviços de empresas que não refletem sua diversidade e não as fazem sentir-se representadas ou incluídas. A diversidade não pode mais ser vista como um diferencial superficial, mas deve se tornar uma parte essencial da cultura empresarial. A inclusão não é um favor ou uma mera ferramenta de

marketing, mas sim uma necessidade real e urgente para garantir que as mudanças aconteçam de dentro para fora da organização. É importante perguntar se a empresa realmente promove a inclusão em todos os seus níveis hierárquicos, e se os processos são legítimos e consistentes. As empresas devem entender que é fundamental ter líderes negros, mulheres, LGBTQIAP+ e pessoas com deficiência não apenas por uma questão de cota legal, mas como uma forma de demonstrar um compromisso real com a inclusão e a diversidade, de acordo com a visão de Ribeiro (2019).

Embora tenham ocorrido avanços significativos em relação à diversidade nas organizações, ainda há muito a ser feito em relação a essa questão. Infelizmente, se ainda estamos tendo que discutir sobre a importância da diversidade em 2022, isso significa que ainda há muito terreno a ser percorrido. Por exemplo, o estudo "Diversidade de Gênero e Raça na pesquisa Lançamentos Brasileiros de 2016", realizado pela Agência Nacional de Cinema (Ancine), revelou que dos 142 longas-metragens lançados naquele mesmo ano, 75,4% foram dirigidos por homens brancos, 19,7% por mulheres brancas, 2,1% por homens negros e nenhuma mulher negra assinou a direção de nenhum dos 142 filmes.

A interseccionalidade, termo cunhado por Kimberlé Crenshaw em 1989, nos ajuda a entender que a luta pela igualdade não se restringe apenas à questão de gênero. A dominação-exploração também envolve etnia, classe, sexualidade e outros fatores. Nesse sentido, não basta dar lugar de fala para aqueles que sofrem mais opressão. É necessário compartilhar responsabilidades com aqueles que se encontram em posição de privilégio. Como bem afirma Djamilia Ribeiro, a diversidade deixa de ser um diferencial para ser uma parte principal dentro das empresas. A inclusão não é um favor, e ter pessoas negras, mulheres, LGBTQIAP+ e pessoas com deficiência nas lideranças deixa de ser apenas uma ferramenta para passar uma imagem comercial que expresse transformação. É necessário que as mudanças aconteçam da porta de dentro para fora, sem considerar apenas a comunicação, mas o que a organização está promovendo e representando nos bastidores do dia a dia. A presença de pessoas negras deve ser garantida em todos os níveis hierárquicos. Se os processos de inclusão não forem legítimos, eles serão facilmente identificáveis como algo sem profundidade ou consistência, que não foi feito pelas pessoas.

A diversidade racial e de gênero nas organizações é um tema relevante na área da Administração e tem sido objeto de estudos e pesquisas. Segundo os artigos científicos da área, a diversidade é importante para o sucesso das organizações, uma vez que traz diferentes perspectivas, habilidades e competências para a tomada de decisões. Além disso, a diversidade pode contribuir para a redução de preconceitos e estereótipos, o que pode melhorar o ambiente de trabalho e a produtividade das equipes (CALEGARI; SANTOS, 2020).

Em relação à diversidade racial, os estudos mostram que as organizações ainda têm muito a avançar no que diz respeito à inclusão de pessoas negras em cargos de liderança. Um estudo realizado por Calegari e Santos (2020) aponta que a presença de mulheres negras em cargos de liderança ainda é

muito baixa e que as barreiras para a ascensão profissional dessas mulheres são complexas e multifacetadas. O estudo destaca que as políticas de diversidade e inclusão podem ser um caminho para a promoção da igualdade racial nas organizações.

No que diz respeito à diversidade de gênero, a presença de mulheres em cargos de liderança tem sido tema de discussão na área da Administração há décadas. Um estudo realizado por Eagly e Karau (2002) mostrou que as mulheres têm sido historicamente sub-representadas em cargos de liderança, o que pode ser explicado por fatores como o preconceito de gênero, estereótipos de gênero e falta de oportunidades de desenvolvimento profissional.

Portanto, para promover a diversidade racial e de gênero nas organizações, é necessário que as empresas adotem políticas de inclusão e diversidade que contemplem a promoção da igualdade de oportunidades e a valorização da diversidade como um todo. Além disso, é fundamental que as empresas trabalhem para a conscientização e o combate aos preconceitos e estereótipos, o que pode ser feito por meio de treinamentos e sensibilização das equipes (VICENTE, 2021).

A literatura acadêmica na área da Administração também tem abordado essa questão, destacando a importância da diversidade racial e de gênero nas organizações e os impactos positivos que a inclusão dessas dimensões pode trazer.

Segundo os resultados do estudo realizado pela McKinsey em 2018, a presença de mulheres e de pessoas de diferentes grupos raciais na liderança das empresas demonstrou uma relação positiva com o desempenho financeiro (MCKINSEY, 2018).

Outro estudo, publicado por Paula Castilho em 2020, analisou a influência da diversidade de gênero e raça nas percepções de justiça organizacional. Os resultados mostraram que a diversidade de gênero e raça estava positivamente relacionada com a percepção de justiça organizacional e que essa relação era mediada pela percepção de igualdade de oportunidades (CASTILHO, 2020).

Esses estudos destacam a importância da inclusão da diversidade racial e de gênero nas organizações, não apenas por uma questão de justiça social, mas também pelos impactos positivos que a inclusão dessas dimensões pode trazer para o desempenho e a percepção de justiça organizacional. Portanto, é fundamental que as empresas adotem medidas concretas para promover a diversidade e a inclusão em suas equipes de liderança e em todos os níveis hierárquicos da organização.

Além de abordar a diversidade racial e de gênero nas organizações, é importante destacar que a representatividade é um fator crucial para garantir oportunidades equitativas no desenvolvimento de carreira. A falta de representação de mulheres negras em cargos de liderança é uma questão preocupante que reflete a persistência de barreiras estruturais e culturais. A sub-representação dessas mulheres em posições de poder e influência limita suas perspectivas de crescimento e impacta a construção de suas carreiras.

2.4 CARREIRA E LIDERANÇA FEMININA NEGRA

2.4.1 Identidade e Carreira

A carreira é uma combinação processual entre aspectos objetivos e subjetivos para além de sua ocupação, pela qual a pessoa experiencia e dos quais interpreta e molda a própria realidade (Deluca e Rocha-de-Oliveira, 2015). Contudo, as possibilidades de construir carreiras podem ser limitadas de forma parcial ou total, dependendo da posição em que o sujeito se encontra no meio social (ROCHA-DE-OLIVEIRA; CLOSS, 2013). Esse fato é ainda mais evidente quando analisamos as carreiras das mulheres negras, que enfrentam obstáculos adicionais por causa do racismo e do sexismo estrutural em nossa sociedade.

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2019), apenas 6,3% dos cargos de liderança no Brasil são ocupados por mulheres negras, apesar de representarem 27,8% da população brasileira. Esses dados apontam para uma desigualdade significativa no acesso a posições de liderança, refletindo os efeitos das barreiras internas e externas que essas mulheres enfrentam ao longo de suas carreiras.

Nesse sentido, é fundamental analisar os motivos por trás das escolhas de alguns caminhos durante a carreira, identificando as barreiras internas e externas durante as escolhas profissionais. A identidade profissional é influenciada pelo contexto social, sendo a identidade não somente a esfera individual, mas também a coletiva em um processo dinâmico e multideterminado (PIMENTA, 1996). Assim, a construção da carreira das mulheres negras não é apenas uma questão individual, mas também social e histórica.

É importante considerar que o racismo estrutural também afeta as percepções sobre as habilidades e competências das mulheres negras. Estereótipos de gênero e raça podem restringir suas oportunidades de carreira e limitar seu acesso a treinamento e desenvolvimento profissional (Adams et al., 2019). Isso pode levar a um círculo vicioso em que a falta de oportunidades leva à falta de experiência, o que por sua vez limita ainda mais o progresso na carreira.

Em resumo, as carreiras das mulheres negras enfrentam obstáculos adicionais em relação a outras mulheres e homens brancos, decorrentes do racismo e do sexismo estrutural presentes na sociedade. É importante reconhecer esses obstáculos e trabalhar para superá-los, garantindo assim a igualdade de oportunidades para todas as pessoas independentemente de sua raça ou gênero.

Segundo dados da pesquisa "Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça", realizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) em 2017, as mulheres negras estavam entre as que mais enfrentavam obstáculos no mercado de trabalho brasileiro.

O estudo aponta que essas mulheres recebem em média apenas 42,8% do salário de um homem branco, enquanto as mulheres brancas recebem em média 59,2%. Além disso, as mulheres negras ocupam apenas 1,6% dos cargos de gerência e diretoria nas empresas, o que demonstra a falta de representatividade e oportunidades para essas profissionais ascenderem a cargos de liderança.

Para muitas mulheres negras, ter um espaço onde possam ser autênticas e tenham a liberdade de errar e evoluir sem medo de julgamentos ou da pressão de serem sempre quatro vezes melhores do que todos é um desejo fervoroso (BRASIL, 2022). A autora enfatiza que, se a representatividade abre portas, o pertencimento é como um tapete estendido para nossos sonhos e vontades de criar um novo lugar. Ter um senso de pertencimento significa ter o poder de expressar opiniões e navegar por diferentes esferas estruturais, desde os níveis iniciais até a liderança. Trata-se de construir algo que seja significativo e sentir-se confortável no processo. O pertencimento ativo é mais do que apenas ser convidado para a festa, é ser chamado para dançar e, no final, ainda se sentir à vontade para tirar os sapatos ao lado dos novos amigos que acolheram você (BRASIL, 2022).

...Foi então que uns brancos muito legais convidaram a gente prá uma festa deles, dizendo que era prá gente também. Negócio de livro sobre a gente, a gente foi muito bem recebido e tratado com toda consideração. Chamaram até prá sentar na mesa onde eles tavam sentados, fazendo discurso bonito, dizendo que a gente era oprimido, discriminado, explorado. Eram todos gente fina, educada, viajada por esse mundo de Deus. Sabiam das coisas. E a gente foi sentar lá na mesa. Só que tava cheia de gente que não deu prá gente sentar junto com eles. Mas a gente se arrumou muito bem, procurando umas cadeiras e sentando bem atrás deles. Eles tavam tão ocupados, ensinado um monte de coisa pro crioléu da platéia, que nem repararam que se apertasse um pouco até que dava prá abrir um espaçozinho e todo mundo sentar juto na mesa. (GONZALEZ, 2018. p. 190-191)

Alguns estudos mostram que o senso de pertencimento é um dos fatores mais fortemente relacionados à saúde mental. De acordo com Darrell Hudson, pessoas negras que ascendem socialmente, mas não se sentem pertencentes ao novo lugar, seja por falta de referencial, seja pela solidão de não ter pessoas com as mesmas vivências ao redor, experimentam estresse e outros problemas de saúde. Acredita-se que o pertencer é mais do que ocupar um lugar para ser apenas um número sem voz no meio de metas corporativas; é naturalizar a participação para além do que é racial.

Como construir esse local seguro enquanto pessoas negras? Como fazer para nos sentirmos pertencentes em posições de prestígio social e ainda conciliar imagem e autoestima,

principalmente quando somos mulheres? (BRASIL, 2022. p.19)

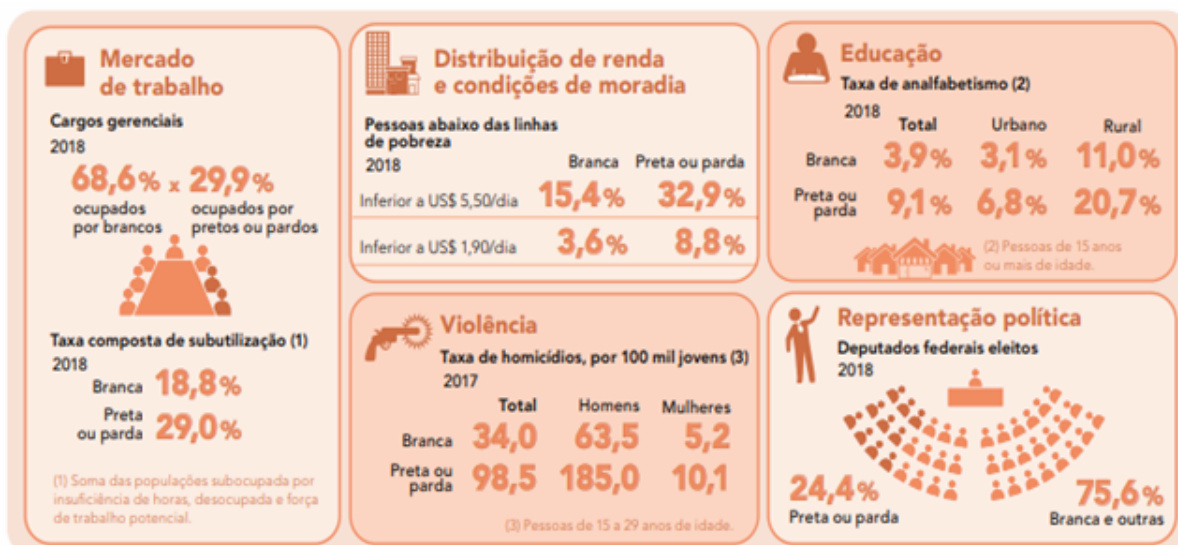
Trata-se de um tema que envolve pluralidade, protagonismo e individualidade, com destaque para as mulheres negras, que segundo dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (Pnad) realizada em 2019, recebem em média 43% do salário de homens brancos. É evidente a crueldade da sociedade ao rotular como "frívolas" essas feridas do colonialismo. A falta de reparação histórica é um problema que se estende a diversos setores da sociedade, inviabilizando e excluindo de forma naturalizada aqueles que são afetados por ela (BRASIL, 2022).

Luiza Brasil, jornalista, pesquisadora de moda e cultura, é também fundadora da Mequetrefismos, uma plataforma que incentiva o protagonismo negro em diversas áreas, além de atuar como CEO da Mequelab. Luiza Brasil afirma em seu livro “Caixa Preta” que:

Mesmo com cerca de quinze anos de carreira, cobrindo fashion weeks, atuando com pesquisas, em contato com marcas e assessorias de todos os portes, para o meu trabalho e a minha imagem ganharem reconhecimento e validação minimamente merecidas, precisei exigir de mim mesma uma carga mental sobre-humana e um altíssimo investimento em estudo e ocupação de espaços (na maioria das vezes tentam nos expelir a qualquer custo), tudo isso ainda tendo que argumentar o valor financeiro do que eu produzo. Enquanto isso, vi pessoas não racializadas em uma régua medíocre de competência emergirem a importante cargos fazendo bem menos, em curto espaço de tempo e ganhando muito mais[...] (BRASIL, 2022. p.52).

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018 p. 4), a população preta ou parda era maioria no Brasil, representando 55,8% do total. Os dados também revelam sobre como o preconceito atinge esse grupo, mostrando que 41,7% vivem abaixo da linha de pobreza e em cargos gerenciais apenas 29.9% são ocupados por negros ou pardos contra um total de 68,6% ocupado por brancos. Na Imagem 1 observamos as diferenças:

Imagem 01- Desigualdades Sociais por cor ou raça no Brasil



Fonte: IBGE (2018)

A baixa autoestima, a sensação de não pertencimento e a síndrome do impostor são questões que afetam muitas mulheres negras no ambiente de trabalho. De acordo com uma pesquisa da KPMG e IP-USP de 2021, 77% das executivas brasileiras acreditam que a diferença entre as expectativas que tinham para suas carreiras e a realidade do que conseguiram conquistar pode ter sido um fator que contribuiu para o desenvolvimento da síndrome do impostor.

Essa síndrome é ainda mais complexa para mulheres negras, que precisam enfrentar o racismo e o sexismo no ambiente de trabalho, além da autocobrança tripla mencionada anteriormente. De acordo com o artigo de Talita Amaral (2022), mulheres negras que experimentam o racismo no trabalho podem ter maior propensão a desenvolver ansiedade e depressão, o que pode agravar a síndrome do impostor.

A dororidade, conceito criado pela professora Vilma Piedade (2018), busca abordar a conexão entre as mulheres negras a partir da experiência de opressões. Segundo ela, essa conexão surge a partir de experimentos de dor compartilhados. Alguns estudos também mostram que a solidariedade e a conexão entre mulheres negras podem ser uma estratégia importante para enfrentar as desigualdades no ambiente de trabalho. Kimberlé Crenshaw (1991) demonstra em seu livro como a solidariedade entre mulheres negras pode ajudar a superar o isolamento, a baixa autoestima e a falta de confiança no ambiente de trabalho.

Muitas ideias circulam sobre o que faz um bom líder corporativo, mas de onde elas surgem? É comum ouvirmos que a liderança é um caminho solitário, e isso se torna ainda mais evidente quando consideramos a interseccionalidade de raça e gênero. Para pessoas negras, a solidão no dia a dia se manifesta de maneira sutil, já que não encontram pares na alta liderança que compartilhem das mesmas

vivências. Embora as experiências absorvidas dos pares possam ajudá-las a evoluir, muitas vezes é necessário filtrá-las e adaptá-las à sua essência e realidade.

Nina Silva, CEO do Movimento Black Money e reconhecida como uma das 100 afrodescendentes mais influentes do mundo abaixo dos 40 anos, destaca a importância da equidade de gênero e raça no Brasil. Ela ressalta em entrevista para o "Movimento Mulher 360" questões de como é ser uma mulher negra em posição de liderança:

“Eu costumo dizer que ser uma mulher negra em posição de liderança é você carregar um navio negreiro inteiro nas costas. É lembrar a todo momento que existe um legado a ser construído para que outras jovens negras estejam também em todos os espaços”, diz Nina Silva.

Para ela, a mulher que está em outras funções deve ser 360% a mais que qualquer outro profissional. Precisa provar o tempo inteiro e isso sempre foi muito explícito nos depoimentos de mulheres negras em suas carreiras. Provar sua competência a todo momento só por ser um rosto preto em uma organização falando sobre tecnologia em um lugar de poder e de liderança. Refletir o coletivo que ali está, mesmo não sendo reflexo desse coletivo, uma vez que a maioria das pessoas nas instituições são brancas é viver, constantemente, o desafio de se provar e ainda ter que resistir. “É se blindar sentimental e psicologicamente falando a todos no processo racista e misógino dentro das organizações e também em outras instituições da sociedade”, afirma Nina Silva (2019) em sua entrevista para o ‘Movimento Mulher 360’.

Para Luisa Brasil (2022), como são pouquíssimas as lideranças e pessoas influentes que têm visibilidade e que são negras, principalmente mulheres, é preciso sempre trabalhar com exemplo. Todo e qualquer movimento, é o movimento de um povo. É lidar não só com a pressão para que essa profissional não erre, mas principalmente para que ela seja muito melhor do que todos esperam. Infelizmente nunca é o suficiente, porque sempre é a única no ambiente. É a única citada em uma reportagem. É a única homenageada no universo de 20 mulheres, apesar da quantidade de mulheres negras no Brasil ser maior do que a de mulheres brancas (BRASIL, 2022).

De acordo com Luisa Brasil (2022), ser e estar enquanto uma liderança é entender que o processo não é único. Ele é coletivo. E se não houver uma aceleração para que lideranças sejam construídas em seus próprios espaços, empreendimentos ou iniciativas, nós não teremos uma mudança de quadro de número de mulheres e pessoas negras em cargos de chefia, em posições de poder ou estratégicas.

Jandaraci (2022): “Estar em uma HRtech com foco em diversidade e inclusão possibilita que eu possa contribuir no desenvolvimento de tecnologias que tenham menos vieses no processo de seleção. E, assim, promover mais inclusão e diversidade nas organizações. Espero que inspire

outras organizações a agirem em prol da diversidade”. Entrevista concedida a Raio Gomes para o 'Mundo Negro'.

Como argumentou a escritora e ativista Bell Hooks, criar espaços seguros e acolhedores para comunidades marginalizadas é uma forma de desafiar as estruturas opressivas que perpetuam a desigualdade (HOOKS, 1994). Nesse sentido, a luta das mulheres negras para se manter financeiramente e transformar acessos individuais em possibilidades coletivas é fundamental para descentralizar a supremacia branca nos locais de privilégio (HOOKS, 1981). Ao fazer isso, não estamos reproduzindo a lógica burguesa que nos trouxe até aqui, mas sim criando meios mais justos e responsáveis para promover a inclusão e a diversidade nas organizações e na sociedade como um todo.

Para a mulher negra atingir um cargo de liderança a dificuldade é maior, pois segundo Gonzalez (1982) a divisão racial de trabalho impede a ascensão dessas mulheres para cargos maiores e diversos fatores contribuem para essa subalternização, como a exigência de “boa aparência” em anúncios de emprego, que exemplifica a construção de estereótipos da mulher negra apenas em cargos pré-determinados pela sociedade racista. Maria Simone Euclides (2017) comenta que mulheres negras são associadas erroneamente somente a funções exercidas na época da escravidão como lavadeiras, babás, cozinheiras, dentre outras.

Em cargos de liderança, seja na política ou em empresas, pelos dados aqui apresentados fica evidente sobre como o preconceito afeta a vida das mulheres negras em sua ascensão. Não somente das mulheres, como dos negros em geral. Acredita-se que uma das soluções, que está ajudando a reverter ou mesmo melhorar essas estatísticas, foi a Lei 12.711 de 29 de agosto de 2012, que regulamentou um sistema de cotas onde 50% das vagas em universidades e instituições federais de ensino devem ser destinadas a pessoas oriundas de escolas públicas, enquanto parcela dessas cotas são para autodeclarados pretos, pardos e indígenas. Maior acesso ao estudo gera melhor preparação para o mercado de trabalho.

Outra solução que busca essa inclusão de pessoas negras seriam os planos de diversidades adotados por várias grandes empresas. Segundo Pinheiro (2021), na segunda edição do Índice de Equidade Racial Empresarial (IERE 2021) mostra que o índice de pessoas pretas e pardas das 65 empresas que participaram do levantamento é de apenas 29,6%, e em cargos de gerência e supervisão apenas 15,8%. Ainda Vicente (2021) coordenador da Iniciativa de Equidade Racial e Empresarial comenta sobre empresas que estão adotando essa política de inclusão já estão vendo os reflexos positivos na avaliação dos resultados empresariais, mostrando como essa prática agrega valor à empresa e sociedade.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção do trabalho apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, que buscou responder à pergunta principal do estudo: 'Como é a relação das mulheres negras em posições de liderança com o processo de construção de suas carreiras, e quais aprendizados dessa trajetória elas consideram relevante compartilhar com profissionais negras que almejam ocupar cargos de liderança?'

Para alcançar esse objetivo, a metodologia científica é aplicada, visando descobrir a realidade dos fatos e guiar o uso do método (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.28). Segundo os autores, a metodologia científica envolve observação, descrição, comparação, análise e síntese, além dos processos mentais de dedução e indução, que são comuns a todo tipo de pesquisa (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007, p.28).

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Conforme apontado por Cervo, Bervian e Silva (2007), o método está diretamente ligado à organização dos processos fundamentais necessários para atingir o objetivo proposto e obter os resultados esperados.

Seguindo as ideias de Mascarenhas (2012), concorda-se com Cervo, Bervian e Silva (2007) em relação à definição do método como um conjunto de procedimentos adotados em um projeto para alcançar um objetivo específico. De acordo com esses estudiosos, o método representa o caminho percorrido para obter um resultado desejado.

Considerando os objetivos estabelecidos, optou-se por adotar a abordagem qualitativa nesta pesquisa. Seguindo a visão de Prodanov e Freitas (2013, p. 70), na pesquisa qualitativa, o ambiente é considerado uma fonte direta de dados. Isso significa que o pesquisador explora o tema diretamente no local onde ocorre, evitando interferências nos resultados.

Diferentemente do método quantitativo, o método qualitativo não se apoia em dados estatísticos. Em vez disso, as informações coletadas durante o processo de estudo são descritas de forma abrangente, abarcando um amplo conjunto de conteúdos relacionados ao tema em análise (PRODANOV; FREITAS, 2013).

De acordo com Silva & Menezes (2000, p. 20), a pesquisa qualitativa reconhece a existência de uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, estabelecendo um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito, que não pode ser quantificado em números. Nesse contexto, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados desempenham um papel fundamental no

processo de pesquisa qualitativa. Diferentemente da pesquisa quantitativa, essa abordagem não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é considerado a fonte direta para a coleta de dados, e o pesquisador é visto como o instrumento-chave nesse processo. Portanto, o foco principal dessa abordagem está no entendimento do processo e de seu significado.

No que diz respeito aos objetivos, a pesquisa pode ser classificada como exploratória, descritiva ou explicativa. De acordo com Silva & Menezes (2000, p. 21), a pesquisa descritiva tem como propósito descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, bem como estabelecer relações entre variáveis. Ela envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observação sistemática, e geralmente assume a forma de um levantamento.

Segundo Gil (1991) e Vergara (2000), a pesquisa pode ser caracterizada com base em seus objetivos e métodos.

No que se refere aos objetivos, a pesquisa descritiva é definida como aquela que expõe as características de uma determinada população ou fenômeno, estabelecendo correlações entre variáveis e definindo sua natureza (Vergara, 2000, p. 47). A pesquisa descritiva não se compromete a explicar os fenômenos que descreve, mas serve como base para futuras explicações.

Mattar (1999), seguindo a mesma linha de pensamento, destaca que a pesquisa descritiva é adequada quando o objetivo do estudo é descrever as características de grupos, estimar a proporção de elementos que possuam determinadas características ou comportamentos dentro de uma população específica, e descobrir ou verificar a existência de relações entre variáveis.

Dessa forma, a pesquisa realizada no presente estudo é classificada como descritiva, uma vez que busca descrever como mulheres negras em posições de liderança construíram suas carreiras, além de identificar os aprendizados que consideram relevantes para compartilhar com outras mulheres negras que desejam seguir trajetórias semelhantes. Para isso, foi aplicado um questionário durante a fase de pesquisa de campo.

3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS

Sendo assim, estabeleceu-se como sujeitos da pesquisa mulheres negras que vivem essa realidade profissional. Trata-se de uma pesquisa de opinião, que tem como objetivo basear-se nas opiniões e experiências compartilhadas por essas mulheres.

Para selecionar as participantes no estudo, foi utilizado o método bola de neve, que é uma técnica de amostragem que se utiliza de redes de referência, com base nas indicações de uma mulher negra por proximidade, a qual indicará a próxima participante e assim sucessivamente. Por isso, torna-se apropriada para pesquisas com grupos de difícil acesso ou até mesmo quando se trata de temas mais privados (WHA, 1994).

Segundo Malhotra (2005), a pesquisa qualitativa explora o problema com relativamente poucas ideias, que são preconcebidas com base no resultado da investigação desse problema. Por isso, ela proporciona um melhor entendimento e uma visão mais clara da situação. Ressalta também que a pesquisa qualitativa se baseia em amostras pequenas, que não têm grande representatividade. Dessa forma, a técnica de bola de neve se mostra apropriada para pesquisas desse tipo.

Para tanto, o procedimento utilizado para a efetivação da pesquisa foi o questionário, que oportunizou o acesso à informações relevantes para o trabalho através da experiência e da vivência das respondentes. O questionário teve o propósito de recolher dados a partir de fontes diretas (indivíduos) que conhecem, vivenciaram ou têm conhecimento sobre o tema, fato ou situação. De acordo com Cervo, Bervian e Silva (2007, p. 53):

O questionário é a forma mais usada para coletar dados, pois possibilita medir com mais exatidão o que se deseja. Em geral, a palavra questionário refere-se a um meio de obter respostas às questões por uma fórmula que o próprio informante preenche. Assim, qualquer pessoa que preencheu um pedido de trabalho teve a experiência de responder a um questionário. Ele contém um conjunto de questões, todas logicamente relacionadas com um problema central.

De acordo com Prodanov e Freitas (2013), o questionário é um instrumento composto por uma série de perguntas ordenadas, que devem ser respondidas por escrito pelos participantes. Seu objetivo é fornecer respostas ao pesquisador de maneira simples e direta (GIL, 1999, p. 128). O questionário é uma técnica de investigação que busca obter conhecimento sobre opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas e situações vivenciadas (GIL, 1999, p. 128).

Dentre as vantagens do questionário em relação a outras técnicas de coleta de dados, destaca-se a possibilidade de alcançar um grande número de pessoas, independentemente de sua localização geográfica, além de garantir o anonimato das respostas e permitir que as participantes escolham o momento mais conveniente para respondê-lo (GIL, 1999, p. 128-129). Essa abordagem evita influências externas e promove respostas mais autênticas.

Assim, o questionário se apresenta como uma forma comum e precisa de coletar dados, constituindo-se em uma série de perguntas que os participantes respondem por escrito, sem a presença do entrevistador. Podem ser utilizados formatos abertos, fechados (com respostas "sim" ou "não") ou de múltipla escolha. A etapa subsequente de análise de dados envolve a categorização, ordenação, manipulação e sumarização das respostas (KERLINGER, 1980, p. 353).

Para abordar questões sensíveis que podem causar constrangimento aos participantes ou exigir maior sigilo e privacidade, é recomendável escolher uma ferramenta de coleta de dados que ofereça maior segurança (MORLING, 2018). Nesse contexto, optamos pelo uso do questionário como método de coleta de dados em nossa pesquisa. O questionário permite que as participantes respondam de forma

anônima e no momento mais conveniente para elas, garantindo maior confidencialidade e privacidade. Essa escolha visa proporcionar um ambiente seguro para as participantes compartilharem suas experiências e percepções, considerando a natureza qualitativa da pesquisa.

Portanto, optamos pelo questionário como método de coleta de dados, utilizando a ferramenta Google Forms, que é de fácil uso tanto para estruturar o questionário quanto para respondê-lo. As perguntas do questionário foram formuladas no formato aberto e fechado e elaboradas seguindo um roteiro de questões padronizado e estruturado. O questionário consiste em quinze questões, com o objetivo de permitir que as participantes expressem suas percepções e experiências como mulheres negras em posições de liderança. Essa abordagem permite que as respostas sejam mais abrangentes e reflitam a diversidade de vivências e perspectivas das participantes.

Quadro 1 - Tabela com a justificativa teórica e as referências.

Pergunta	Fundamentos teóricos	Referências
Qual é a sua faixa etária?	O estudo do portal Geledés (2020), realizado por meio da pesquisa “potências invisíveis” ouviu 1 mil mulheres negras, com idades entre 18 e 65 anos, entre março e setembro de 2020. A pesquisa mostrou que a maioria dessas mulheres não têm trabalho remunerado ou trabalham em empregos informais. Apenas uma pequena porcentagem dessas mulheres ocupam cargos de liderança, como diretoras, sócias proprietárias ou gerentes. Além disso, muitas dessas mulheres já ouviram piadas relacionadas à cor, cabelo ou aparência no ambiente de trabalho e se sentiram desqualificadas profissionalmente, mesmo tendo a formação necessária para ocupar o cargo. Algumas dessas mulheres também contaram que suas opiniões foram silenciadas, enquanto as opiniões de pessoas brancas eram ouvidas e valorizadas.	Portal Geledés (2020)
Qual é o setor em que você trabalha?	A importância do protagonismo e da individualidade das mulheres negras, que muitas vezes são rotuladas como "frívolas" pela sociedade. A referência à jornalista Luiza Brasil e sua plataforma Mequetrefismos ressalta a necessidade de incentivar e promover o protagonismo negro em diferentes áreas da sociedade, para que seja possível	Ferrão (2019); Pnad; Luiza Brasil (2022)

	superar a exclusão e a naturalização da discriminação racial.	
Qual é a sua posição hierárquica na empresa?	Um fator importante para se observar a presença de pessoas negras em cargos de liderança, tendo em vista que a pesquisa mostra uma baixa representatividade desse grupo em posições mais altas. É importante ressaltar que a inclusão de pessoas negras em todos os níveis hierárquicos deve ser uma ação legítima e consistente, para que seja possível promover uma verdadeira equidade no mercado de trabalho.	IBGE (2018); Djamila Ribeiro (2019); Pinheiro (2021)
Como chegou ao seu cargo atual? Compartilhe um pouco da sua trajetória	Ao compartilhar suas trajetórias, mulheres negras em posições de liderança podem ajudar a inspirar e encorajar outras mulheres negras a seguir em suas carreiras e superar as barreiras que enfrentam. Além disso, suas histórias podem destacar a importância de ter um senso de pertencimento e conexão com outras pessoas com vivências semelhantes no ambiente de trabalho.	Djamila Ribeiro (2019); Luiza Brasil (2022); Darrell Hudson
Quais foram as principais barreiras que você enfrentou ao chegar a uma posição de liderança?	Vemos que muitas executivas brasileiras sofrem com a síndrome do impostor, por acreditar que não são merecedoras de seu sucesso. Isso pode ser atribuído, em parte, à diferença entre as expectativas que elas tinham para suas carreiras e a realidade do que conseguiram conquistar. Esse resultado indica a existência de barreiras que impedem o desenvolvimento profissional das mulheres, mesmo quando elas possuem talento e qualificação para assumir posições de liderança.	KPMG e IP-USP (2021); Instituto Ethos (2018); Adams et al (2019); Gonzalez (1982)
Quais são as principais diferenças que você percebe em relação a liderança feminina e masculina na empresa em que trabalha?	A desigualdade salarial entre homens brancos e mulheres negras, que recebem em média apenas 43% do salário de homens brancos. Além disso, a pesquisa do Instituto Ethos mostra que a igualdade racial e de gênero no ambiente de trabalho ainda está longe de ser alcançada, levando 150 anos para alcançar a igualdade racial e 80 anos para a igualdade de gênero. Os dados apresentados revelam que ainda há muito trabalho a ser feito para promover um ambiente de trabalho igualitário e inclusivo.	Pnad (2019); ETHOS, 2018; Kimberlé Crenshaw, 1989

<p>Você acredita que a empresa em que trabalha possui políticas efetivas para promover a diversidade e inclusão?</p>	<p>O racismo não é apenas um problema individual, mas sim um sistema complexo de opressão que é perpetuado pelas instituições sociais e políticas. Ou seja, o racismo não é apenas um comportamento isolado de algumas pessoas, mas sim um problema que afeta toda a sociedade. É necessário que as instituições sociais e políticas sejam questionadas e reformuladas para que se possa construir uma sociedade mais justa e igualitária para todas as pessoas, independentemente de sua raça. A reflexão trazida por Gomes é fundamental para que se possa entender a complexidade do racismo e como ele afeta a vida das pessoas negras de maneira profunda e duradoura.</p>	<p>Gomes, 2002; IBGE; Djamila Ribeiro, 2019; Vicente, 2021.</p>
<p>Você poderia compartilhar com a gente se já teve alguma experiência ou participou de alguma iniciativa relacionada ao empoderamento feminino ou negro dentro da empresa em que trabalha? Se sim, poderia nos contar um pouco sobre essa experiência?</p>	<p>O racismo é considerado todo o processo que coloca o negro em posição de inferioridade, o que possibilita compreender a importância dos movimentos afirmativos e da luta em prol das políticas de reparação voltadas para a promoção da equidade da população negra no país.</p> <p>O movimento feminista de mulheres negras tem sido uma teoria e prática fundamentais em nossas lutas e conquistas. Esse movimento não apenas incentivou a formação de grupos e redes, mas também levou à busca de uma nova forma de ser mulher, questionando normas e papéis de gênero estereotipados.</p>	<p>Luiza Brasil, 2022; GONZALEZ, 1982; Djamila Ribeiro, 2019.</p>
<p>O que você diria para outras mulheres negras que almejam seguir uma carreira em cargos de liderança?</p>	<p>o relato da Luiza Brasil evidencia como a discriminação racial pode afetar a carreira e a vida profissional das pessoas, fazendo com que sejam exigidas a trabalhar mais para conquistar a mesma posição e o mesmo reconhecimento de colegas brancas. Além disso, a autora destaca a importância da ocupação de espaços por pessoas racializadas, pois a mudança do quadro atual depende da construção de lideranças em seus próprios espaços e iniciativas. É necessário que haja uma mudança estrutural que permita a equidade de oportunidades no mercado de trabalho e reconheça o valor do trabalho produzido por pessoas de todas as raças.</p>	<p>Luiza Brasil, 2022; Darrell Hudson; KPMG e IP-USP de 2021; IBGE</p>

<p>Qual é a sua opinião sobre a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança?</p>	<p>Por serem poucas as lideranças negras e mulheres que têm visibilidade, é preciso trabalhar com exemplos e pressioná-las para que sejam melhores do que todos esperam. Isso se deve ao fato de que essas profissionais muitas vezes são as únicas em seus ambientes de trabalho e, portanto, enfrentam uma grande pressão para se destacarem. Além disso, o texto destaca a importância de se acelerar o processo de construção de lideranças negras em seus próprios espaços, empreendimentos ou iniciativas, para que haja uma mudança no quadro de representatividade de mulheres e pessoas negras em cargos de chefia e posições estratégicas</p>	<p>Djamila Ribeiro; Luiza Brasil, 2022; Calegari e Santos (2020).</p>
<p>Na sua opinião pessoal, qual a importância de um comitê de diversidade e inclusão no seu local de trabalho?</p>	<p>O depoimento de Jandaraci destaca a importância da diversidade e inclusão nas organizações e a necessidade de se trabalhar para minimizar os vieses nos processos de seleção. Como uma profissional que atua em uma HRtech com foco nesse tema, ela tem a oportunidade de contribuir para o desenvolvimento de tecnologias que permitam uma seleção mais justa e equitativa. Esse tipo de iniciativa é fundamental para promover uma cultura organizacional mais inclusiva e diversa, o que pode resultar em uma série de benefícios para as empresas, incluindo maior criatividade e inovação, melhor desempenho financeiro e maior engajamento dos funcionários. Além disso, ao promover a diversidade e a inclusão, as organizações podem contribuir para reduzir as desigualdades sociais e construir uma sociedade mais justa e igualitária.</p>	<p>Lia Vainer Schucman; Bell hooks, 1994; Jandaraci Araujo, 2022; Vilma Piedade, 2018; Nina Silva.</p>
<p>Qual foi o papel da educação formal e/ou da aprendizagem ao longo da vida em sua carreira?</p>	<p>O referencial teórico aponta como as estruturas sociais e políticas perpetuam a desigualdade racial, o que resulta em menos oportunidades de acesso à educação para a população negra. A filósofa Djamila Ribeiro é citada como uma das autoras que destacam a importância de políticas educacionais afirmativas para lidar com essa questão, especialmente em relação ao acesso às universidades públicas. Portanto, a pergunta busca compreender como a educação formal e/ou a</p>	<p>Djamila Ribeiro, 2019; Gomes, 2002</p>

	aprendizagem ao longo da vida podem ter contribuído para superar essas barreiras impostas pelo racismo estrutural e alcançar posições de liderança.	
Quais são as principais habilidades ou competências que você acredita terem sido importantes para alcançar a posição em que está hoje?	O referencial teórico menciona a influência do contexto social na construção da identidade profissional e como o racismo estrutural pode afetar a percepção das habilidades e competências das mulheres negras. Dessa forma, a pergunta busca compreender quais habilidades e competências as mulheres negras consideram importantes para superar essas barreiras e alcançar posições de liderança em suas organizações.	Adams et al., 2019; Pimenta, 1996; Eagly e Karau (2002); Calegari e Santos (2020)
Você acredita que existem estratégias específicas para mulheres negras em sua carreira de liderança? Se sim, quais são essas estratégias?	a importância da solidariedade entre mulheres negras como uma estratégia importante para superar as desigualdades no ambiente de trabalho. Além disso, a citação de Brasil Luisa enfatiza que a construção de lideranças é um processo coletivo e que é necessário acelerar esse processo para promover uma mudança no quadro de representatividade de mulheres e pessoas negras em cargos de chefia e posições estratégicas. Assim, pode incluir estratégias como a construção de redes de apoio e ações coletivas para promover a inclusão e a ascensão profissional de mulheres negras em cargos de liderança.	Djamila Ribeiro, 2019

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A seleção das participantes para responderem aos questionários foi feita de maneira intencional pela pesquisadora, configurando uma amostra não-probabilística. Conforme Marconi e Lakatos (2009, p. 112), esse tipo de amostragem não é realizado de forma aleatória, o que impede a aplicação de certos métodos estatísticos e limita a generalização dos resultados para toda a população.

Os questionários foram encaminhados entre os dias 19 de abril e 12 de maio de 2023, para mulheres negras que ocupam cargos de liderança em empresas de diferentes segmentos e cidades. A obtenção dos contatos das participantes foi realizada por meio de conexões pessoais da pesquisadora.

O Quadro 2 apresenta a caracterização das respondentes. Os nomes das mulheres foram alterados de modo a preservar a identidade das entrevistadas. Sendo assim, em homenagem ao movimento

feminista negro, foram escolhidos nomes fortes para representar as respondentes. Frisou-se que não havia respostas "certas" ou "erradas" e que o objetivo era entender a visão de cada uma.

Quadro 2 – Caracterização das respondentes

Respondentes	Qual a sua faixa etária?	Qual é o setor em que você trabalha?	Qual é a sua posição hierárquica na empresa?
Patricia Hill Collins	Entre 35 e 44 anos	Serviços, Setor automobilístico	Analista ou especialista
Audre Lorde	Entre 25 e 34 anos	Publicidade	Gerente ou diretora
Angela Y. Davis	Entre 35 e 44 anos	Indústria	Gerente ou diretora
Luanda Vieira	Entre 25 e 34 anos	Indústria, Engenharia	Analista ou especialista
Marielle Franco	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Analista ou especialista
Sojourner Truth	Entre 25 e 34 anos	Empreendedorismo e impacto	Supervisora ou coordenadora
Assata Shakur	Entre 35 e 44 anos	Tecnologia	Gerente ou diretora
Dandara dos Palmares	Entre 25 e 34 anos	Infraestrutura/ Manutenção	Supervisora ou coordenadora
Flavia Oliveira	Entre 25 e 34 anos	Cultura	Gerente ou diretora
Ynari Azevedo	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Supervisora ou coordenadora
Nilma Lino Gomes	Entre 35 e 44 anos	Tecnologia, Educação	Gerente ou diretora
Carla Akotirene	Entre 25 e 34 anos	Moda	Gerente ou diretora
Preta Ferreira	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Supervisora ou coordenadora
Juliana Gonçalves	Entre 25 e 34 anos	Finanças	Supervisora ou coordenadora
Rosa Parks	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Fundadora e CEO
Vilma Reis	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Supervisora ou coordenadora
Mercedes Baptista	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Analista ou especialista
Bianca Santana	Entre 25 e 34 anos	Gestão de pessoas e diversidade e inclusão.	Supervisora ou coordenadora

Luana Génot	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Gerente ou diretora
Jurema Werneck	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Supervisora ou coordenadora
Dandara dos Santos	Entre 25 e 34 anos	Finanças	Analista ou especialista
Sueli Carneiro	Entre 25 e 34 anos	Serviços	Gerente ou diretora
Luislinda Valois	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Gerente ou diretora
Benedita da Silva	Entre 35 e 44 anos	Comunicação	Gerente ou diretora, Supervisora ou coordenadora
Carolina Maria de Jesus	Entre 25 e 34 anos	Comunidade/ Projetos	Analista ou especialista
Lígia Ferreira	Entre 35 e 44 anos	Tecnologia	Gerente ou diretora
Luiza Bairros	Entre 25 e 34 anos	Serviços	Supervisora ou coordenadora
Ruth de Souza	Entre 25 e 34 anos	Tecnologia	Gerente ou diretora

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

O primeiro contato foi realizado de forma individual, pelo *LinkedIn* e por *Whatsapp* por mensagens diretas. Na conversa, inicialmente foram explicados os objetivos do trabalho e a importância de sua participação. Depois do primeiro contato foram enviados 50 questionários distribuídos entre os canais de comunicação, e-mail, linkedin e whatsapp dos quais 28 retornaram. Com a base de dados compilada, a pesquisa passou para os procedimentos de análise.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE

Para a análise das respostas do questionário, utilizou-se a técnica de análise interpretativa. Conforme mencionado por Bogdan e Biklen (1994, p. 205), essa abordagem destaca a importância de revisar e analisar os dados coletados de forma sistemática, com o objetivo de obter insights mais profundos e comunicar de maneira eficaz as descobertas aos demais. Esse processo de busca e organização é fundamental para compreender e disseminar o conhecimento gerado a partir dos dados coletados em pesquisas qualitativas.

Para facilitar a compreensão da análise interpretativa que realizei, destaco os diferentes temas que emergiram no questionário. Esses temas abrangem uma ampla variedade de questões relevantes para as mulheres negras. O primeiro tema, "Oportunidades e Protagonismo", enfatiza a importância de criar

espaços que permitam o desenvolvimento e a ascensão profissional dessas mulheres, valorizando suas habilidades e competências. O segundo tema, "Enfrentamento ao racismo estrutural", aborda a necessidade de lidar sobre os efeitos do racismo nas suas carreiras e de como elas o enfrentam. Outro tema relevante é "Representatividade e Sororidade", que destaca a importância de serem representadas em posições de poder e influência, além de promover a união e o apoio entre as mulheres negras para enfrentar desafios comuns. O tema "Educação e Qualificação" ressalta a necessidade de investir em oportunidades educacionais e no aprimoramento de habilidades, visando ao desenvolvimento pessoal e profissional. Em relação às estratégias para mulheres negras em cargos de liderança, o tema "Estratégias para mulheres negras em cargos de liderança" explora abordagens específicas para superar obstáculos e maximizar o impacto dessas mulheres nesses papéis. Por fim, o tema "Aprendizados para outras mulheres negras" destaca a importância de compartilhar experiências e conhecimentos para fortalecer e inspirar outras mulheres negras em sua jornada.

Esses temas refletem as questões-chave que surgiram nas respostas das participantes, fornecendo insights valiosos sobre os desafios, conquistas e estratégias de empoderamento das mulheres negras em diversos âmbitos. Durante a análise interpretativa, irei me aprofundar detalhadamente nos temas mencionados acima, buscando compreender o problema inicial deste estudo à luz dos resultados obtidos nas entrevistas realizadas.

3.5 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, os resultados da pesquisa serão apresentados. Os trechos selecionados das respondentes foram organizados nas seguintes categorias temáticas: Oportunidades e Protagonismo; Enfrentamento ao racismo estrutural; Representatividade e Sororidade; Educação e Qualificação; Estratégias para mulheres negras em cargos de liderança; Aprendizados para outras mulheres negras. A análise do conteúdo será tratada nas próximas seções.

3.5.1 Oportunidades e Protagonismo

Quando questionadas sobre como chegaram aos seus cargos de liderança, a maioria das participantes enfatizou que as oportunidades surgiram no momento em que despertaram para a importância da carreira, buscaram ativamente por oportunidades e valorizaram a importância de estar em um ambiente propício ao crescimento profissional.

A respondente Juliana Gonçalves ressalta a importância do despertar para a carreira e a busca ativa por crescimento:

Ouvi de uma antiga gestora a frase “você é dona da sua carreira”. Talvez eu já tivesse ouvido isso antes, mas nunca fez tanto sentido como naquele momento, primeiro porque pouco se pensa em carreira quando se é pobre [...]. Então parte da minha trajetória está ancorada no momento em que eu “despertei” e deixei de buscar apenas um salário no fim do mês. Passei a ser mais intencional em cada passo, já estava no mercado de trabalho a mais de 10 anos, e depois disso, em 1 ano passei de analista para um cargo de gestão.

A respondente Flavia Oliveira também destaca a importância de escolher uma carreira alinhada aos seus interesses e encontrar representatividade:

Quando percebi que eu tinha que escolher minha carreira a partir dos problemas que eu enfrentaria, resolvi desbravar a minha profissão e a economia criativa. Porque eu sempre estive desenhando e pintando, eu ia seguir para engenharia. Quando estava na área das exatas percebi que administravam bem aqueles que eram apaixonados pelo conhecimento do seu trabalho. Eu me via assim pela arte, mas não conhecia como e o que era necessário fazer já que temos muito tabus. [...] Quando fui estudar desmistifiquei tudo isso e encontrei representatividade como Rosana Paulino e Valda Costa.

Ambas as falas reforçam a importância do despertar para o autodesenvolvimento e o empoderamento na construção da carreira profissional. As respondentes destacam momentos-chave em suas trajetórias em que perceberam a necessidade de ir além da busca por um salário no fim do mês e adotaram uma postura mais intencional em relação aos seus objetivos profissionais.

Nesse sentido, é importante destacar as conquistas históricas específicas das mulheres negras e diferenciá-las com o progresso alcançado pelas mulheres brancas, a fim de compreender as barreiras enfrentadas por esse grupo na atualidade. Adicionalmente, é essencial reconhecer a excessiva discriminação baseada em gênero, raça e classe social que essas mulheres enfrentam, a qual impacta diretamente o planejamento e a ascensão de suas carreiras.

No entanto, a falta de suporte e oportunidades durante a sua trajetória também é mencionada pelas participantes. A esse respeito a respondente Angela Y. Davis relata: "Eu infelizmente tive pouco suporte da minha liderança na minha trajetória de analista a gerente. Eu batia num teto de vidro, que não sabia o que me barrava pra subir."

Isso levanta a reflexão de que não basta apenas contratar mulheres negras, é necessário ter um plano de carreira estruturado e equitativo. A contratação por si só não é suficiente para garantir a ascensão profissional dessas mulheres dentro da organização. A inclusão precisa ir além do discurso e ser efetivamente promovida, com suporte, desenvolvimento e oportunidades proporcionadas às funcionárias.

As falas das respondentes reforçam a visão de Djamila Ribeiro (2018) que expõe que a diversidade não pode ser vista apenas como um diferencial superficial, mas sim como uma parte essencial da cultura empresarial. A inclusão não deve ser encarada como um favor ou uma mera estratégia de marketing, mas sim como uma necessidade real e urgente para promover mudanças efetivas dentro e fora da organização.

A análise dos dados apresentados pelo Instituto Ethos (2018) corrobora as reflexões das participantes, evidenciando a persistência das desigualdades e exclusões enfrentadas pelas mulheres negras no âmbito corporativo. O relatório revela que em 74% das empresas, a diretoria executiva não conta com a presença de afrodescendentes, sendo que em 4% das empresas não há sequer informações disponíveis sobre essa questão. Além disso, um expressivo número de empresários admite a ausência de pessoas negras em cargos de gestão, com 42% afirmando que não há negros nesse escalão. Esses dados são alarmantes para as mulheres negras, que ocupam apenas 0,1% e 1,0% dos cargos administrativos e gerenciais, respectivamente. Diante dessa realidade, fica evidente a urgência de ações efetivas para a promoção da diversidade e inclusão, não apenas como um discurso vazio, mas como uma transformação real nas estruturas organizacionais, quebrando os obstáculos que impedem o avanço profissional das mulheres negras e garantindo oportunidades equitativas de desenvolvimento e ascensão."

A representação de mulheres negras como figuras inspiradoras e modelos de liderança também é ressaltada pelas respondentes. A presença de gestoras negras teve um impacto transformador em suas vidas, proporcionando aprendizado, empoderamento e acesso a informações de qualidade. A respondente Marielle Franco menciona:

"[...] tive minha primeira gestora negra, com ela aprendi muitas coisas além de despertar a preta empoderada que eu sou hoje. Foi libertador ter acesso a informação de qualidade vinda de uma fonte que representa ancestralidade e empoderamento da pessoa negra."

Há uma semelhança nas visões das respondentes Ruth de Souza, Luislinda Valois e Ynari Azevedo no fato de ambas terem experimentado um crescimento profissional rápido e sucessivas promoções ao longo de suas carreiras.

A respondente Ruth ressalta:

Eu tive uma carreira mais 'acelerada'. Tenho 4 anos no mercado de trabalho, e 4 anos de promoções consecutivas.

Para a respondente Luislinda:

Comecei como APM (Associate Product Manager), e em menos de 1 ano fui promovida a PM e no ano seguinte a PM Sr. Optei por trocar de empresa pensando na minha carreira e oportunidades que teria disponível e consegui ocupar a cadeira de Gerente recentemente.

A respondente Ynari comenta:

Fundamentalmente minha carreira escalou rápido por conta de dois motivos: conhecimento em tecnologia (sistemas ERP) dentro de multinacionais e idiomas. A combinação dos dois me permite trabalhar em diferentes projetos e empresas.

No entanto, é importante observar que as experiências individuais das respondentes variam em termos de percursos e contextos profissionais. Enquanto a primeira respondente enfatiza a sequência de promoções dentro de uma mesma empresa, a segunda menciona a transição entre empresas como parte de seu crescimento profissional. Além disso, outra respondente destaca que sua carreira escalou rapidamente devido ao conhecimento em tecnologia (sistemas ERP) dentro de multinacionais e ao domínio de idiomas, o que lhe permitiu trabalhar em diferentes projetos e empresas.

Porém, é importante ressaltar que as experiências das respondentes Patricia Hill Collins e Luanda Vieira também são valiosas e revelam um percurso que envolve passar por todos os cargos antes de chegar à liderança. A respondente Patricia compartilhou seu relato de luta, dedicação e esforço, descrevendo como passou por todos os degraus anteriores ao seu cargo atual, contribuindo para o crescimento de outros profissionais e recebendo contribuições que agregaram ao seu próprio desenvolvimento.

Galguei todos os cargos anteriores, entrei como técnica de obras > Supervisora de obras > Gerente de instalação > Especialista de obras civil - Passei por todos os degraus anteriores ao meu cargo atual, com muita luta, dedicação, esforço, estresse, muitos finais de semanas trabalhados para garantir as entregas dos projetos[...]

As respostas vão ao encontro do que Chimamanda Ngozi Adichie (2015) acredita, quando destaca a importância do movimento feminista de mulheres negras como uma teoria e prática essenciais para as lutas e conquistas das mulheres em geral. Ela ressalta que esse movimento não se limita apenas à formação de grupos e redes de apoio, mas também promove uma redefinição da concepção de ser mulher, questionando e desafiando as normas e papéis de gênero estereotipados impostos pela sociedade. Destacando o impacto transformador desse movimento no combate à opressão de gênero e na busca por uma maior igualdade e autonomia para todas as mulheres.

Nesse sentido, torna-se evidente a necessidade de considerar as diversas dimensões envolvidas ao abordar a carreira das mulheres negras, uma vez que as barreiras enfrentadas por elas vão além de suas experiências individuais e são amplificadas pelo contexto social em que vivemos.

3.5.2 Enfrentamento ao racismo estrutural

Ao serem questionadas sobre os principais desafios dos cargos de liderança, as respondentes mencionam a percepção das oportunidades, o impacto do racismo estrutural no acesso a elas e a importância do autoconhecimento para o seu enfrentamento. A respondente Flavia Oliveira traz que, antes, não tinha conhecimento das portas disponíveis para seu crescimento profissional, mas agora reconhece sua existência. De acordo com ela:

[...] sinto minhas oportunidades controladas. Não apenas pelo racismo estrutural, mas porque usufruem da cultura para estabelecer relações que se desdobram em outros meios de economia e vice-versa. Vejo uma raiz forte da oligarquia. Mas felizmente alguns lugares têm sido abertos com a luta e resistência [...]

Benedita da Silva concorda ao dizer que o principal desafio é o racismo estrutural ela menciona que “o racismo estrutural sempre fez - e faz - com que eu tenha que trabalhar muito mais pra provar o que a maioria das pessoas brancas com quem eu trabalho não provam por falta de competência ou de necessidade de prova mesmo”.

Percebe-se que as falas se relacionam ao pensamento de Closs e Rocha Oliveira, que em 2013 apontavam que as oportunidades de construir carreiras podem ser restritas de maneira parcial ou total, e isso está relacionado à posição social ocupada pelo indivíduo na sociedade. Eles indicam que essa limitação é ainda mais evidente quando se trata das carreiras das mulheres negras.

A interseccionalidade, termo cunhado por Kimberlé Crenshaw (1989), nos ajuda a compreender que a luta pela igualdade não se restringe apenas à questão de gênero. Ela abrange a interseção de várias formas de opressão, incluindo etnia, classe social, sexualidade e outros fatores interligados. É crucial reconhecer que a dominação-exploração está intrinsecamente relacionada a essas diferentes dimensões. Assim, não basta apenas dar lugar de fala para aqueles que enfrentam maior opressão. Devemos também compartilhar responsabilidades com aqueles que estão em posição de privilégio, a fim de promover mudanças significativas e estruturais em nossas sociedades e organizações.

A respondente Carolina Maria de Jesus relata que o desafio está em: “[...] auto sabotagem e não ser levada a sério. [...] me cobro muito a perfeição para não dar margem para críticas ou erros. Isso me fez, muitas vezes, me auto sabotar ou achar que eu não seria capaz de chegar aonde estou chegando.”

Sojourner Truth menciona que “sempre achei que não era boa suficiente, que faltava algo. Porque eu "me comparava" com as pessoas brancas à minha volta.”

Marielle Franco amplia a visão comentando:

[...] mas ainda tem a barreira de ser uma mulher negra nesta sociedade, de ter que se posicionar dentro de uma reunião pra falar porque se não fico só de enfeite, de ter pessoas que não aceitam receber "ordens" de uma mulher preta, de ter pessoas querendo serem meus tradutores mesmo antes de saber se eu falo inglês ou não, sempre assumem que eu não falo, e parece que não mas a mulher branca é sempre muito mais facilmente reconhecida e ganha oportunidades mesmo sem experiência, eu tenho que ter experiência para ganhar a oportunidade. Sempre tive que me posicionar fortemente e defender tudo o que eu acredito.

A respondente Rosa Parks ressalta:

Ser uma mulher preta nesse ecossistema são barreiras encontradas diariamente, pois no nosso posicionamento de alguma forma sempre procuram encontrar formas de invalidar e desvalorizar, diariamente é necessário causar fissuras para que possamos debater sobre essas questões que anulam o nosso acesso e conhecimento.

Essas experiências estão em consonância com as reflexões da Luiza Brasil (2022), que ressalta a importância de um espaço onde as mulheres negras possam ser autênticas, sem o constante peso de serem superiores em todas as áreas. Nesse sentido, a autora destaca que a representatividade é fundamental para abrir portas, mas o pertencimento é o que permite às mulheres negras expressarem suas opiniões e navegarem em diferentes esferas estruturais, desde os níveis iniciais até a liderança. Essa perspectiva amplia a compreensão sobre as vivências das mulheres negras no ambiente de trabalho e ressalta a necessidade de criar condições que promovam o pertencimento e a igualdade de oportunidades.

No ponto de vista da respondente Ynari Azevedo a principal dificuldade ao chegar a uma posição de liderança foi a sua idade. Ela encontrou gerentes que acreditavam que ela deveria esperar mais tempo para atingir uma posição de supervisão mais elevada, devido à percepção de que era muito jovem.

Juliana comenta que se adaptou facilmente ao ambiente de liderança, especialmente porque já havia exercido papéis de liderança em outras empresas e cargos. No entanto, ela menciona que, inicialmente, recebeu um feedback de seus subordinados sobre sua personalidade mais fechada. Ela reconhece que “esse é um traço da minha personalidade, eu levo tempo para construir relações e está tudo bem. Passado essa barreira hoje encontro apenas feedbacks positivos”.

Mercedes Baptista salienta que o obstáculo que encontrou foi "ter a oportunidade de promoção, as empresas não querem arcar com os custos de salários maiores"; colocam a culpa de que você ainda não está pronto, mas na verdade não querem gastar mais.”

A respondente Jurema Werneck ressalta:

Se não houvesse outras mulheres dispostas a colocar mulheres na liderança, eu não teria tido a oportunidade tão facilmente. Sempre fui invisível pelos lugares que passei, independentemente do tamanho do meu esforço.

A respondente Sueli Carneiro menciona: “Para mim, é impossível dissociar raça e gênero. Essas características e os consequentes pré julgamentos sempre chegam antes da minha competência. Um exemplo é a atribuição de agressividade a uma mulher negra em posição de poder”. Segundo ela, outro desafio é que o processo de afirmação perante os outros é exaustivo, e infelizmente, contínuo e necessário. Luislinda Valois compartilha uma situação vivenciada:

Tenho notado que quanto mais você sobe mais difíceis os ambientes vão ficando. Para a minha última promoção recebi feedbacks que negaram minha promoção de que eu era uma pessoa difícil, reativa, da alta liderança da empresa, sendo que todos os meus pares haviam me avaliado como acima da média no pilar de colaboração. Ter que passar por essas violências e lidar com elas foi a parte mais difícil. Sempre me destaquei tecnicamente e acredito que isso ajudou muito a minar esses argumentos que em geral não tinham muito embasamento.

Mantendo a mesma linha de raciocínio, Assata Shakur relata:

Preterimento. O mercado tende a não promover negros, mesmo qualificados. Essa história de mérito é uma grande falácia. Brancos/orientais tendem a promover brancos/orientais. Onde trabalho hoje foi o único lugar onde fui promovida mais de 1 vez. Por isso, permaneço até hoje.

A respondente Audre Lorde salienta que para ela o maior obstáculo é o receio de ser mais firme nas palavras devido ao medo de ser interpretada de forma preconceituosa como "raivosa".

Nota-se que as respostas fortalecem o pensamento de Nina Silva (2019), que viver constantemente esse desafio de provar-se competente e, ao mesmo tempo, resistir aos obstáculos é uma experiência emocionalmente e psicologicamente desafiadora. É necessário se proteger emocionalmente e psicologicamente diante do racismo e do sexismo presentes nas organizações e em outras instituições da sociedade. Refletindo a realidade enfrentada pelas mulheres negras em relação aos obstáculos e desafios adicionais que enfrentam no ambiente de trabalho e na sociedade em geral.

No que diz respeito a percepção sobre a liderança feminina nos dias atuais, as respondentes reconhecem que ainda existem muitos preconceitos sobre o assunto. A respondente Angela Y. Davis acredita que “os homens se sentem mais confortáveis em suas posições, as mulheres parecem sempre estar tendo que defender o seu posto e agir como uma Lady”.

Luanda Vieira relata:

Liderança feminina precisa provar por A + B o que ela está falando, precisa comprovar em normas e laudos. Precisa sempre da confirmação do "Chefe" acima dela, que é homem para ser válido a sua opinião ou decisão.

Para a Dandara dos Palmares:

A mulher quando expõe sua opinião é taxada de louca, muitos pensam que a mulher não tem estabilidade emocional.

Seguindo o pensamento, a respondente Luana Génot destaca que as mulheres são frequentemente questionadas quando dizem não a alguma demanda e que, quando são mais objetivas, são vistas como agressivas. Ela ressalta que: “Muitas vezes a liderança vem, mas dar o próximo passo é difícil porque os pares/steakholders sempre preferem contribuir com a promoção do trabalho feito por um time cujo gestor é homem.”

A opinião de Carla Akotirene está alinhada com o comentário anterior. A respondente destaca que a liderança feminina demonstra um maior cuidado com a equipe, porém, muitas vezes é percebida como mais fraca ou menos capaz tecnicamente. Ela acredita que “a convicção masculina em ser voz decisora, mesmo sendo mais desqualificados do que mulheres para ocuparem os cargos, eles carregam em si a segurança.”

Por outro lado, Juliana Gonçalves e Mercedes Baptista, ao abordarem a questão das diferenças no estilo de liderança feminino e masculino, afirmam não perceber grandes diferenças. Para Juliana Gonçalves “não percebo diferença de gênero, creio que a corporação trabalhe bem essa questão”.

De acordo com Mercedes Baptista, ela também não percebe diferenças significativas entre a liderança feminina e masculina em sua empresa atual, pois a cultura organizacional é considerada positiva. No entanto, ela menciona experiências anteriores em empresas com lideranças masculinas, onde o assédio moral era prevalente.

Ampliando o pensamento, a respondente Ynari expõe:

Apesar de haver diversidade e muitas mulheres em posições de liderança, eu percebo que a maioria das decisões executivas são tomadas por homens, tal qual o reconhecimento dessas mesmas ações. Ou seja, a diversidade vai até um nível X, e dali em diante o jogo só acontece para eles.

A respondente Vilma Reis complementa a fala dizendo que “Algumas vezes como liderança feminina preciso de um respaldo de uma liderança masculina para ser ouvida”.

Na opinião de Nilma Lino “Os líderes masculinos (majoritariamente branco) tem conforto em errar e não se intimidar, pois sabem que a rede de proteção não permite retaliações”.

Benedita da Silva compartilha uma situação vivenciada:

Os homens ainda têm um lugar de conforto e segurança para falar e decidir. E pra convencer outros homens que têm razão. Já trabalhei em organização em que um homem, amigo do superintendente - nosso chefe direto - mentiu e foi desmentido com provas por duas mulheres (eu era uma delas) e o superintendente não fez absolutamente nada, além de nos dar a tarefa que o homem deveria ter feito para a inscrição de um projeto em edital. E o chefe se "preocupou" em nos dar chocolate como forma de "recompensa"

As respostas vão ao encontro do que Luiza Brasil (2022) acredita, quando diz que a representatividade, por si só, abre portas, mas o pertencimento é o que proporciona um espaço genuíno para expressar opiniões, navegar pelas estruturas organizacionais e alcançar posições de liderança. O pertencimento ativo vai além de ser apenas convidado para participar; é ser chamado para dançar e sentir-se à vontade ao lado dos outros. Quando relacionamos esse conceito com o comentário anterior sobre a liderança feminina, percebemos que o pertencimento é um elemento crucial para as mulheres negras em suas trajetórias profissionais.

De acordo com a respondente Bianca Santana, a empresa em que ela trabalha não é um bom parâmetro para comparar a liderança feminina e masculina, pois a empresa tem foco no público feminino e apresenta uma forte representação de mulheres tanto entre os colaboradores quanto na liderança. Ela destaca que 93% dos funcionários são mulheres e que 80% dos líderes também são mulheres. Além disso, ela ressalta que: “dos homens que são líderes, a grande maioria é da comunidade LGBTQIAP+”.

Essa situação retratada na empresa está alinhada com o que Luiza Brasil acredita sobre o pertencimento como um fator determinante para a expressão de opiniões e a ascensão na hierarquia organizacional. A presença majoritária de mulheres, e a inclusão de líderes que também são da comunidade LGBTQIAP+, demonstra que a empresa está promovendo um ambiente inclusivo e valorizando a diversidade em sua estrutura.

Por outra perspectiva, a respondente Luislinda Valois menciona que enfrentou situações em que o viés de gênero foi um obstáculo para ela. Ela destaca que:

particularmente mulheres brancas que não são abertamente antirracistas são mais difíceis de lidar do que homens brancos que tem um pouco mais de letramento racial. Existem algumas teorias que falam disso, mas mulheres brancas enxergam mulheres negras como rivais [...], e enxergo isso na pele.

Essa afirmação sugere que algumas mulheres brancas podem contribuir para a percepção ou manutenção de preconceitos raciais, mesmo que inconscientemente, o que torna a interação mais

complexa. Demonstrando, que as reivindicações da mulher negra se cruzam às da mulher branca apenas em determinada dimensão: a luta pelo fim do sexismo, ou seja, a desigualdade de direitos baseada no gênero. Reconhecendo que as experiências das mulheres negras são moldadas por uma interseção de gênero e raça, com desafios específicos decorrentes do racismo que não são experimentados pelas mulheres brancas.

3.5.3 Representatividade e Sororidade

Na questão sobre a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança, as respondentes acreditam que essa representatividade é fundamental para despertar a consciência. Elas destacam que algumas pessoas argumentam que a competência é o único requisito necessário para alcançar essas posições, mas afirmam que não é apenas uma questão de competência, como afirma a respondente Patricia Hill Collins: “tem gente que diz que é só ter competência mas não é somente competência temos que lutar e muito”

Angela Y. Davis concorda ao dizer que a representatividade de mulheres negras em cargos de liderança é de extrema importância para aquelas que desejam alcançar essas posições. Ela menciona que: “faz toda diferença pra quem quer chegar lá...poder sonhar e saber que alguém como você pode te dar suporte do que fazer. Além de trazer aspectos de decisões ao negócio, que por vezes ser branco não te permite contribuir”.

Para Luanda Vieira, a presença de mulheres negras em posições de liderança é fundamental por várias razões. Primeiramente, ela destaca que é importante para inspirar outras mulheres, mostrando a elas que é possível alcançar posições melhores e desafiar estereótipos de gênero e raça. Além disso, a participante ressalta que “é importante para as tomadas de decisões”, uma vez que diferentes perspectivas e experiências enriquecem o processo de tomada de decisões e levam a resultados mais inclusivos e abrangentes. Por fim, a participante menciona que a representatividade é necessária para promover a reparação histórica, reconhecendo a falta de oportunidades e o histórico de exclusão que afeta mulheres negras ao longo do tempo.

Assata Shakur amplia a visão comentando que:

A sociedade não vai evoluir sem as mulheres negras. Nós somos o motor do país, a base da pirâmide e justamente por isso desenvolvemos ao longo da vida skills que outras(os) nunca terão. O que nos falta é oportunidade de acesso. Uma vez no topo, somos sempre referência e isso porque a gente sabe que “não nos foi dado o direito de errar” e que não teremos “uma segunda chance”. Isso é exaustivo. Por essas skills, acabamos tendo uma visão muito mais humana, porque sabemos que “chegar lá” em uma sociedade desigual como a nossa, nem sempre é uma questão de mérito, mas de privilégios individuais e estruturais.

Na opinião de Dandara dos Palmares, "mulheres pretas em cargos de liderança apoiam toda a classe de mulheres que precisam ser reconhecidas". Acredita-se que ter mulheres negras em posições de destaque possa contribuir para a promoção da igualdade de gênero e para a visibilidade das experiências e desafios específicos enfrentados pelas mulheres negras.

Na mesma direção, a respondente Rosa Parks relata que não consegue ver inovação se não houver uma mulher preta envolvida no processo e que, além do mais, precisamos urgentemente mudar as estatísticas. Para ela "nós temos a facilidade de criar estratégias para resolução de problemas, nós somos criativas, inovadoras porque os nossos embates do dia a dia nos prepara de certa forma para que fossemos estrategistas na forma, de pensar, falar e agir".

Bianca Santana enfatiza a baixa representatividade das mulheres negras em cargos de liderança, ressaltando que apenas 0,7% dessas posições são ocupadas por elas. Essa estatística evidencia a necessidade urgente de mais representatividade e oportunidades para as mulheres negras. Além disso, ela destaca a importância do apoio de pessoas e instituições que reconheçam o valor do trabalho e do potencial das mulheres negras. Em suas palavras: "Estamos na geração das primeiras mulheres pretas líderes, e só estamos aqui porque sabemos do nosso DEVER de puxar as próximas gerações para estas cadeiras". Essa afirmação reflete o compromisso das mulheres negras em abrir caminho e preparar o terreno para que as futuras gerações também possam ocupar essas posições de liderança.

No ponto de vista da Luislinda Valois:

Quanto mais melhor. Saindo do raso queria trazer que não lembro de ter trabalhado com uma líder negra que fosse fraca (tecnicamente falando, profissionalmente). Tenho notado que o ambiente das lideranças é recheado de mediocridade branca (as pessoas não sabem o que estão fazendo, só fingem que sabem) e que pessoas pretas, especialmente mulheres, para ocuparem esses espaços precisam ser muito acima da média (porque simplesmente existem muitas barreiras "invisíveis" pra gente entrar). Então mais mulheres negras pode significar mais resultados sinceramente.

A respondente Carolina Maria de Jesus acredita que a representatividade teve um impacto significativo em sua trajetória profissional. Ela menciona que foi motivada a perseguir seu caminho ao perceber a existência de uma mulher negra ocupando uma posição de liderança na empresa em que desejava ingressar. Embora não tenha conseguido inicialmente, essa visão de uma possibilidade aberta a ela a incentivou a persistir. Ela reconhece que: "Ainda preciso lutar muito e passar por muitas coisas, mas sei que não estou só pois me vejo e quero ver mais minhas semelhantes nesses espaços de liderança".

Lígia Ferreira relata a importância de ver seus sonhos se tornarem realidade de forma concreta. Ela expressa o desejo de não ser a única em posições de destaque, destacando que a narrativa de ser o "único" negro pode ser perigosa, pois contribui para a crença equivocada de que a presença de apenas um indivíduo é suficiente. Em vez disso, ela ressalta a necessidade de proporcionalidade e equidade na representatividade.

Lígia Ferreira compartilha uma situação vivenciada:

Eu entendi a importância de ser uma líder negra de pele retinta, cabelos naturais crespos, traços negróides do Nordeste, quando durante uma seleção para analista no meu time, uma mulher negra me disse que estava prestes a desistir da carreira dela e fazer migração pra outra área, até que ela me viu e se reconheceu. A partir daquele dia, ela passou a acreditar que não só era possível ocupar lugares de destaque em grandes empresas como realizável. Hoje, essa analista é liderança de uma grande empresa e ouviu a mesma coisa de outra mulher negra: "eu acreditei que era possível ocupar lugares de liderança quando eu vi que você chegou e você era uma mulher negra, assim como eu". Uma Sobe e Puxa a Outra é meu projeto de recolocação profissional para pessoas negras. Não basta que seja eu, tem que ser nós.

A participante Marielle Franco mencionou que a presença de uma CEO mulher negra foi fundamental em sua trajetória profissional: "Pra mim foi exatamente isso que foi a virada de chave da minha carreira, sem aquela mulher preta que foi CEO eu não teria me encontrado com meu eu e acolhido a minha trajetória com tanta gratidão e senso de pertencimento". Ela expressou como a influência da gestora negra a ajudou a encontrar sua voz e confiança como líder: "As falas da minha gestora negra ecoaram tão dentro de mim que me trouxeram liberdade para ser o que eu quiser, mesmo tendo que entrar em reuniões onde sou a única pessoa negra."

Essas respostas reforçam o contexto descrito por Gonzalez (1984), ela relata uma situação em que pessoas brancas convidaram pessoas negras para uma festa, aparentemente com o intuito de discutir a opressão e discriminação enfrentadas por elas. Apesar de serem bem recebidas e tratadas com consideração, ao chegarem à mesa principal, percebem que não há espaço para se sentarem junto aos anfitriões. No entanto, as pessoas negras se adaptam, buscando cadeiras e sentando-se atrás dos convidados principais. Enquanto os anfitriões estavam ocupados discursando e ensinando à plateia, não perceberam que poderiam abrir um espaço para todos se sentarem juntos à mesa. Essa narrativa exemplifica a contradição entre o discurso de inclusão e ações efetivas de reconhecimento e igualdade. Essa história se relaciona com as falas anteriores que destacam a importância da representatividade e do pertencimento para as mulheres negras. Ela ilustra a necessidade de ir além do discurso e adotar ações concretas para garantir a inclusão e o reconhecimento das pessoas negras nos espaços de poder e liderança.

A respondente Marielle também destacou seu compromisso em promover a representatividade e oportunidades para pessoas negras: “Eu sempre vou puxando mais pessoas negras pra perto e pra cima, sinto a missão de impulsionar”. Ela compartilhou sua experiência em defender contratações de pessoas negras, mesmo enfrentando resistência: “Já defendi várias contratações, já escutei 'eu não escolheria essa pessoa', e hoje a mesma pessoa celebra a contratação que ela mesma não escolheria”.

As respostas obtidas confirmam a visão de Vilma Piedade (2018) quando explica a conexão entre mulheres negras com base em suas experiências de opressão. De acordo com Vilma Piedade, essa conexão surge a partir do compartilhamento de experiências de dor. O termo "dororidade" uma combinação das palavras "dor" e "sororidade" (solidariedade entre mulheres), enfatizando a experiência específica de opressão vivida pelas mulheres negras, desempenhando um papel importante no enfrentamento das desigualdades no ambiente de trabalho.

Sobre terem participado de iniciativas de empoderamento feminino ou negro em suas empresas, as respondentes enfatizaram a importância do empoderamento negro e a necessidade de abordar as questões raciais de maneira mitigadora e preventiva.

Para a respondente Preta Ferreira:

Maior experiência que passei foi de empoderamento negro, dividir questões e criar ações mitigatórias e até preventivas sobre questões raciais. Hoje existe um grupo de mulheres majoritariamente brancas que os debates não passam perto da minha necessidade enquanto mulher preta, se tem que existir um grupo sobre mulheres pretas que seja com o recorte devido. Só falar de gênero sem intersecções não da conta de nossas necessidades.

Juliana Gonçalves cita:

Particpei no último ano de um programa de aceleração de carreira para pessoas gestoras Black and Brown da empresa. Foi um programa importante para o meu desenvolvimento e tivemos muitas trocas entre pessoas do mesmo step, compartilhando dores e alegrias, aprendizagens. Tivemos também palestras com pessoas incríveis, é importante que a empresa promova momentos como esse.

Bianca Santana é a responsável pela área de diversidade e inclusão em sua empresa e pessoalmente se dedica a desenvolver todas as intervenções relacionadas a esse tema. Ela destaca que “A experiência é sempre muito rica, e hoje construímos um ambiente de troca e alto engajamento sobre o assunto na empresa. De fato, a D&I está no centro das decisões e é transversal ao negócio”.

Luana Génot relata que a empresa em que trabalha possui um programa voltado para pessoas gestoras negras. Nesse programa, essas pessoas trabalham juntas em um projeto e o grupo que apresentar a ideia mais inovadora tem a oportunidade de alavancar sua carreira, além de ver seu projeto

sendo implementado na empresa. A respondente ressalta:

Isso gera maior visibilidade para esta pessoa dentro da empresa, além de oferecer oportunidade de aprender algo novo a interagir com outras pessoas que nunca interagi. Eu não participei do programa, mas ajudei o grupo vencedor a ter acesso aos dados que necessitavam. Isso ajudou a ter embasamento para fazer o trabalho. Fiquei muito feliz em contribuir.

No ponto de vista da Maria Beatriz Nascimento que já foi presidente de um comitê voltado para pessoas pretas em uma das empresas em que trabalhou. Ela destaca que “foi um trabalho muito rico e muito estratégico pensado para além da minha função. Pude estar próxima das lideranças da empresa e foi enriquecedor apoiar essa frente”.

Lígia Ferreira também compartilha uma situação vivenciada:

Fiz parte do comitê de diversidade (...), focado em pessoas negras. Fui uma integrante que realizou ações de sensibilização com a alta liderança do marketing na empresa além de participar de lives sobre a temática racial com pessoas convidadas (Thelminha vencedora do BBB) e do comitê de embaixadores da empresa para promover a marca empregadora e atrair mais pessoas negras para empresa [...] A experiência de estar entre pessoas negras no ambiente corporativo é sempre um acalanto, um lugar poderoso de escuta ativa e empatia. Ajuda no fortalecimento e na sensação de pertencimento. Pra mim foi fundamental para "sobreviver" ao corporativo que é majoritariamente branco cis heteronormativo.

Ampliando o pensamento Sueli Carneiro expressa que, ao participar ativamente dos processos de seleção, sua prioridade é contratar pessoas negras e mulheres. Ela reconhece que pessoas negras enfrentam dificuldades de acesso e, às vezes, podem precisar de capacitação adicional para atender às necessidades específicas da empresa. Essa abordagem reflete sua intenção de promover a diversidade e a inclusão, buscando equilibrar as oportunidades e superar as barreiras que esses grupos enfrentam no mercado de trabalho.

A respondente Assata Shakur afirma que desde que ingressou na empresa e ainda trabalhando no setor de vendas, dedicou-se ao trabalho de promover a diversidade e inclusão racial. Ela destaca:

Com todo o trabalho que desenvolvi (inclusive sou fundadora do comitê de inclusão racial da cia [...]) ajudei a cia a aumentar absurdamente o numero de profissionais negros na região e me tornei referência no assunto na cia, globalmente, ganhei vários premios nacionais e internacionais por conta disso. Por isso, migrei de vendas para diversidade. Ninguém lá tem o conhecimento que eu tenho e promoveu tanta transformação em pouco tempo, no tema racial.

Nesse contexto, Talita Amaral (2022) destaca em suas pesquisas que mulheres negras enfrentam pressões sociais, falta de representatividade e preconceitos que impactam negativamente sua confiança e

desenvolvimento profissional. Esses fatores geram insegurança e uma sensação de inadequação, tornando ainda mais evidente a importância de abordar questões de diversidade e inclusão para superar esses desafios.

Dessa forma, as experiências e perspectivas compartilhadas pelas respondentes e as pesquisas de Talita Amaral se complementam, destacando a relevância de promover a diversidade, a inclusão e o enfrentamento de desigualdades no ambiente de trabalho.

3.5.4 Educação e Qualificação

A preparação e a qualificação foram consideradas essenciais para alcançar cargos de liderança. As participantes ressaltaram a importância de investir em educação, formação acadêmica e cursos de liderança para adquirir as habilidades necessárias. Nilma Lino compartilhou: "Investir em minha formação acadêmica e em cursos de liderança me proporcionou as habilidades e conhecimentos necessários para enfrentar os desafios da liderança."

Dentre as respostas, Dandara dos Palmares destacou a relevância de buscar constantemente a qualificação profissional: "Nunca desistir, se qualificar sempre para ter conhecimento de coisas novas que podem alavancar sua trajetória profissional."

Continuando com a mesma ideia, a respondente Luiza Bairros ressalta a importância da preparação educacional adequada para o desenvolvimento de habilidades de liderança. Ela menciona: "[...] nosso ensino formal não nos prepara para sermos grandes lideranças ou executivas e as empresas que passei que não havia um mapeamento de potenciais lideranças, por exemplo, e um plano de desenvolvimento estruturado para a formação desse pipeline".

Ynari Azevedo mencionou a necessidade de investir em idiomas, especialmente aqueles que abrem portas para empresas multinacionais:

Para investir em idiomas em um primeiro momento. Pois eles abrem portas para empresas multinacionais (que possuem melhores planos de carreira). Para além de entender é importante conseguir se comunicar bem - não precisa ser 100% correto gramaticalmente, o importante é que se entenda a mensagem a ser transmitida.

Além disso, a preparação e qualificação são vistas como fatores que contribuem para a confiança e segurança das mulheres negras em assumir cargos de liderança. Uma participante afirmou: "Se conheça e seja confiante. Você, apenas você, é dona da sua carreira, você pode chegar onde quiser." Essa citação enfatiza a importância do autoconhecimento e do desenvolvimento de habilidades para fortalecer a confiança e a autoestima.

As respostas coletadas indicam que a preparação e qualificação são consideradas fundamentais para o sucesso na carreira de liderança. As participantes reconhecem a necessidade de buscar constantemente o aprimoramento de habilidades, adquirir conhecimentos relevantes e desenvolver competências que são valorizadas no contexto organizacional. Esses dados reforçam a importância de investir em educação e qualificação profissional como estratégias para mulheres negras que almejam assumir cargos de liderança.

A respondente Preta Ferreira compartilhou que possui uma formação inicial em Relações Internacionais e, posteriormente, decidiu se aventurar na área de comunicação. Segundo suas palavras: "Originalmente eu sou formada em Relações Internacionais e depois de começar a trabalhar com comunicação, acabei fazendo uma segunda graduação em Design de Produto com especialização em UX/UI". Essa trajetória acadêmica revela sua busca por diversificar seus conhecimentos e se envolver em diferentes áreas profissionais.

Além disso, ela destaca sua fluência em inglês e espanhol, adquirida por meio de experiências internacionais: "falo fluentemente inglês e espanhol (com vivência fora do país para os dois)". Os trechos destacados revelam sua trajetória acadêmica e profissional, enfatizando sua busca por diversificação de conhecimentos, fluência em idiomas e disposição para se adaptar a diferentes contextos.

A respondente Ynari Azevedo ressalta:

Hoje em dia, pensando principalmente nas mudanças que estão acontecendo dentro do mercado de trabalho, acredito que idiomas e conhecimento em tecnologia sempre vão ser diferenciais. Certificações e cursos, dentro de TI, hoje em dia, valem mais do que uma pós, exemplo: Prosci, PMP, Certificações em Belt (white, green, yellow, black).

Ynari Azevedo expressa o ponto de vista de que, considerando as transformações no mercado de trabalho, o domínio de idiomas e o conhecimento em tecnologia são aspectos essenciais e diferenciados. Ela afirma: "Hoje em dia, pensando principalmente nas mudanças que estão ocorrendo no mercado de trabalho, acredito que idiomas e conhecimento em tecnologia sempre serão diferenciais". Além disso, ela destaca a relevância das certificações e cursos na área de TI, demonstrando: "Certificações e cursos, dentro de TI, valem mais do que uma pós-graduação". Ynari menciona algumas certificações específicas, como Prosci, PMP e Certificações em Belt (white, green, yellow, black), indicando que esses cursos possuem um valor mais significativo em termos de conhecimentos práticos e habilidades relevantes para o mercado atual.

Ampliando o pensamento, a respondente Benedita da Silva complementa:

Eu estudo sempre, sem parar! Entendo que certificados e títulos são importantes, mas também aprendi a projetar o que faço. Então, passei a ocupar espaços de visibilidade para conseguir transitar como autoridade. Por isso, entendo que seja necessário, hoje, um mix de estudo + experiência + visibilidade

Conforme abordado no capítulo 2, segundo Djamila Ribeiro (2019), as pessoas que conseguem ser aprovadas em vestibulares concorridos para os principais cursos nas melhores universidades públicas geralmente tiveram acesso a uma educação de qualidade em escolas particulares de elite, possuem fluência em outros idiomas e tiveram a oportunidade de fazer intercâmbios durante a graduação. Djamila (2019) argumenta que o racismo estrutural desempenha um papel importante nesse cenário, facilitando o acesso privilegiado desse grupo.

No contexto da carreira de mulheres negras, essa observação é relevante, pois essas mulheres frequentemente enfrentam desvantagens e barreiras adicionais em sua trajetória profissional devido ao racismo estrutural. As dificuldades de acesso a uma educação de qualidade, oportunidades de networking e experiências enriquecedoras durante a formação acadêmica podem ter um impacto negativo em suas perspectivas de carreira.

Ao serem questionadas sobre as principais habilidades ou competências que acreditam ter sido importantes para alcançar a posição em que estão hoje, as respondentes compartilharam uma variedade de respostas. Uma delas afirmou “resiliência, determinação, coragem e disciplina”.

Outras destacaram habilidades específicas, como conhecimentos técnicos e idiomas variados, como relatou Audre Lorde: "Autoconfiança, conhecimentos técnicos e idiomas variados". Além disso, algumas mencionaram a relevância da formação acadêmica e de certificações específicas, como afirmou Ynari Azevedo "Hoje em dia, acredito que idiomas e conhecimento em tecnologia sempre vão ser diferenciais. Certificações e cursos, dentro de TI, hoje em dia, valem mais do que uma pós".

A comunicação foi enfatizada por algumas respondentes, como quando Juliana Gonçalves afirmou: "Comunicação pra mim é a habilidade mais importante. É imprescindível saber se comunicar com clareza, mas também ouvir, exercitar a escuta ativa". Sojourner Truth destacou a importância da confiança em si mesma e no processo de crescimento, dizendo: "Eu acredito que confiança, tanto no processo, quanto em mim mesma. Porque só eu sei, no fundo, todo esforço que emprego para o crescimento".

Além disso, a oportunidade de cursar as melhores instituições e as habilidades emocionais também foram mencionadas como fatores importantes para o desenvolvimento profissional. Carla Akotirene ressaltou: "A oportunidade de cursar as melhores instituições para a minha formação, além de habilidades emocionais que me fizeram pertencer aos espaços em que pude trabalhar".

Essa perspectiva encontra respaldo nos dados apresentados pelo IBGE na pesquisa 'Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil' de 2019. De acordo com o estudo, enquanto 25,8%

dos jovens brancos estavam matriculados em instituições de ensino superior, apenas 12,8% dos jovens negros encontravam-se em situação semelhante. Essa disparidade evidencia a persistência das desigualdades educacionais no país, reforçando a importância de promover o acesso igualitário à educação de qualidade como um meio de reduzir as barreiras enfrentadas pelas pessoas negras em suas trajetórias profissionais.

Outros relatos destacaram características pessoais e valores, como curiosidade, proatividade, inovação, conhecimento abrangente, sensibilidade, integridade, objetividade e transparência. A capacidade de adaptação, visão sistêmica, cautela e comunicação assertiva também foram mencionadas como relevantes para alcançar posições de liderança.

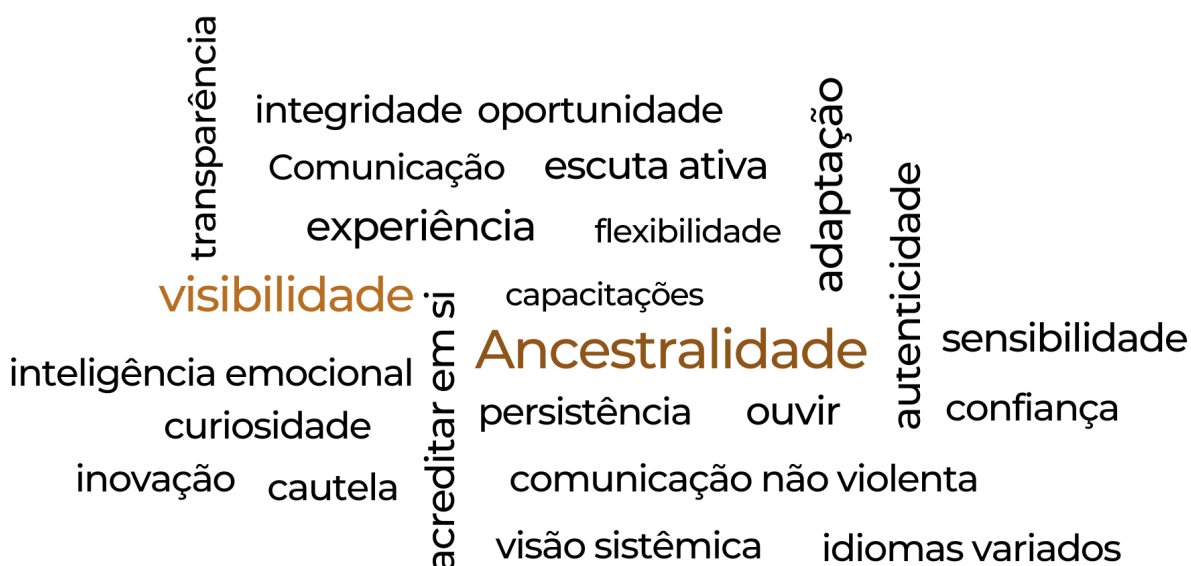
Rosa Parks enfatizou o papel da ancestralidade em sua trajetória, afirmando que não seria quem é nem estaria onde está hoje sem esse elemento que a constitui e fortalece. Ela reconhece a importância de suas raízes e como isso a impulsiona a ocupar espaços significativos em sua carreira. Ela cita:

Eu sempre afirmo que não seria quem sou e nem onde estou se não fosse a ancestralidade é ela que me constitui e me fortalece para estar nesses espaços.

Esses relatos ilustram a diversidade de perspectivas e experiências das respondentes, evidenciando a importância de habilidades como resiliência, conhecimentos técnicos, comunicação eficaz e confiança em si mesma. As citações diretas dos relatos das respondentes ajudam a reforçar suas percepções e experiências individuais, demonstrando a riqueza e autenticidade de suas trajetórias profissionais.

A resposta fortalece o pensamento de Adams (2019) que destaca que ressalta que o racismo estrutural tem um impacto significativo nas percepções sobre as habilidades e competências das mulheres negras. Estereótipos de gênero e raça podem levar a restrições nas oportunidades de carreira e limitar o acesso dessas mulheres a treinamento e desenvolvimento profissional. Essas limitações podem criar um ciclo vicioso, no qual a falta de oportunidades resulta em falta de experiência, o que, por sua vez, dificulta ainda mais o progresso na carreira das mulheres negras.

A seguir, apresento uma nuvem de palavras que foi construída por meio de uma análise textual das respostas, destacando as palavras-chave que mais apareceram e ilustrando assim a temática em questão:



Elaborado pela autora.

3.5.5 Estratégias para mulheres negras em cargos de liderança

No que diz respeito a percepção sobre as estratégias específicas para mulheres negras em suas carreiras de liderança, obtivemos uma variedade de respostas que refletem abordagens distintas. Suas perspectivas destacam a importância de diversas estratégias para promover o avanço profissional e superar os desafios enfrentados por mulheres negras em cargos de liderança.

Luanda Vieira compartilhou sua visão: "Autoconhecimento. Controle emocional. Competência. Honrar de onde viemos para seguir adiante de cabeça erguida." Essa abordagem ressalta a importância de conhecer a si mesma, gerenciar as emoções e se orgulhar das origens para construir uma base sólida na jornada de liderança.

Angela Y. Davis enfatizou a necessidade de buscar inspiração e ajuda: "Desmistificar o ser político; se aproximar intencionalmente de pessoas que você se espelha e buscar ajuda; ter metas e propósitos claros; investir no autoconhecimento." Essa estratégia destaca a importância de criar uma rede de apoio e orientação, além de estabelecer objetivos claros e desenvolver o autoconhecimento como pilares fundamentais.

Para Luiza Bairros:

Ter uma rede de apoio que te fortaleça e te possibilita conexões, networking; Fazer terapia pra fortalecer a si e sua mente; Reconhecer sua potência e sua trajetória como diferencial; Se venda mesmo como uma mulher negra e valorize a trajetória que te trouxe até aqui; Aproveite as

oportunidades; Seja muito boa tecnicamente no que você está se propondo a fazer; Seja tão boa que eles não poderão te ignorar.

A educação também foi mencionada como uma estratégia transformadora. Marielle Franco destacou: "Sem dúvida, a educação é libertadora em todas as suas formas de acesso. Sempre gostei de explorar demais esse ponto, isso me gerou reconhecimento." Ela enfatiza a importância de aproveitar as oportunidades educacionais e explorar diversas formas de aprendizado como um meio de conquistar reconhecimento e crescimento profissional.

Além disso, o fortalecimento da comunidade e a busca por aliados foram destacados por algumas participantes. A respondente Assata Shakur mencionou: "Ter uma base forte de aliados negros e não-negros, saber em quem confiar, fé."

A respondente Lígia Ferreira ressalta:

Identificar quem são as pessoas que podem te abrir portas ou ser pontes. Saber a hora certa de se posicionar em relação a temas polêmicos (sim, vai precisar engolir sapo-boi dos grandes!), exercitar as técnicas de comunicação não violenta (para evitar cair no estereótipo de negra raivosa, ainda que a branquitude ache sempre um caminho pra colocar mulheres negras nesse lugar), rede de apoio forte e segura, se aliar a outras pessoas negras (aquilombar-se), ter atividades de autocuidado (terapia!!) e cuidar da espiritualidade (seja ela qual for).

A autodivulgação também foi mencionada como uma estratégia essencial. Mercedes Baptista compartilhou sua experiência: "Uma coisa que aprendi também é aprender a se divulgar, não sair calada de uma reunião que você pode contribuir, se você fizer um trabalho bom, divulgue e mostre o que você é capaz."

Em relação à atuação em ambientes profissionais desafiadores, as participantes destacaram a importância de aprender a ler os ambientes, identificar aliados e enfrentar violências. Luislinda Valois compartilhou: "Aprender a ler os ambientes para conseguir se defender; essa é uma habilidade sutil mas muito chave." Essa estratégia ressalta a importância de identificar as dinâmicas presentes no ambiente de trabalho e buscar estratégias para superar os desafios enfrentados.

Para a respondente Maria Beatriz Nascimento:

As estratégias de D&I além de atuarem para um ambiente organizacional mais cuidadoso, diverso e letrado, também ajuda a criar ambientes de comunidade que são de muita ajuda para a escuta e acolhimento entre os semelhantes.

Seguindo o mesmo pensamento Vilma Reis relata:

Existir mulheres negras em posições de liderança é uma estratégia importantíssima para normalizar e evitar os estranhamentos habituais.

Essa perspectiva encontra respaldo nos estudos que destacam a solidariedade e a conexão entre mulheres negras como uma estratégia importante para enfrentar as desigualdades no ambiente de trabalho. Kimberlé Crenshaw (1991), demonstra como a solidariedade entre mulheres negras pode ajudar a superar o isolamento, a baixa autoestima e a falta de confiança no ambiente profissional. Essa união fortalece as mulheres negras, proporcionando um espaço de apoio mútuo e resiliência diante dos desafios impostos pelo sistema de opressão. A respondente Benedita da Silva descreveu sua vivência como estar em trincheiras, o que a obriga a buscar aliados e proteção em seu caminho: “Vivo muitos dias em trincheiras e por isso, sou obrigada a buscar aliados e escudos por onde passo”. A participante expressou a importância do diálogo como estratégia, mas também ressalta que essa abordagem nem sempre é saudável para aqueles que vivem em constante negociação e ponderação: "Acho que a estratégia do diálogo é muito importante, mas isso pode ser nada saudável para quem vive nesse meio de ponderação e negociação."

Por outro lado, algumas participantes responderam "não" à pergunta. Essas respostas sugerem uma percepção de que não existem estratégias específicas e direcionadas exclusivamente para mulheres negras em suas carreiras de liderança. A respondente Sueli Carneiro, por exemplo, mencionou a inexistência de estratégias universais, destacando a necessidade de abordagens específicas para cada setor: "Não existem estratégias universais visto que, para cada setor, a receptividade e dificuldades são completamente diferentes." Ela enfatizou a tendência de questionarem a capacidade das mulheres negras, ressaltando a importância de ter consciência de suas próprias habilidades e potencialidades: "Uma tendência universal é questionarem sua capacidade, então acho importantíssimo ter consciência de suas potencialidades."

É importante considerar que a falta de consciência sobre estratégias específicas não implica necessariamente que tais estratégias não existam ou não sejam relevantes. Mulheres negras enfrentam desafios únicos em suas carreiras, como preconceito, estereótipos, falta de representatividade e oportunidades limitadas de desenvolvimento profissional. Portanto, estratégias específicas podem ser necessárias para lidar com esses obstáculos e promover a igualdade de oportunidades.

A autora Bell Hooks (2015) ressalta a importância de abordar a falta de conhecimento sobre estratégias específicas. A falta de familiaridade pode indicar a necessidade de maior conscientização e discussão sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho.

Na questão sobre a importância de um comitê de diversidade e inclusão em seu local de trabalho, algumas respondentes expressaram dúvidas sobre a efetividade de um comitê de diversidade e inclusão em seu local de trabalho.

Audre Lorde ressaltou: "Não sei se apenas o formato comitê, e sim em objetivos reais e tangíveis sobre diversidade e inclusão no ambiente de trabalho." Ela enfatiza a necessidade de ir além do comitê em si e estabelecer metas concretas relacionadas à diversidade e inclusão.

A respondente Benedita da Silva destaca:

Sinceramente, comitês só são válidos se tiverem autonomia para propor ou mudar políticas existentes. Sem isso, é só mais uma agenda para as pessoas que fazem parte.

A respondente Jurema Werneck resalta a dificuldade em lidar com casos de racismo no ambiente de trabalho e destaca a necessidade de um comitê de diversidade e inclusão ter autonomia deliberativa, decisória e orçamentária para criar políticas efetivas. Ela menciona: "Importante meio de apoio mútuo mas pouco efetivo para tratativas de racismo."

Seguindo o mesmo pensamento, Lígia Ferreira relata: "vejo no mercado atual um movimento mais fraco para construir ambientes diversos e inclusivos." Ela observa que, embora reconheça a importância de um comitê de diversidade e inclusão, percebe uma falta de comprometimento real em promover a diversidade nos locais de trabalho.

As respostas revelam diferentes perspectivas e considerações sobre o papel do comitê. Por exemplo, a participante Patricia Hill Collins enfatiza: "É muito importante para mudar a visão geral de muita coisa que acontece." Sugerindo a necessidade de uma transformação cultural que abranja a empresa como um todo.

De acordo com a respondente Ruth de Souza o comitê de diversidade e inclusão é essencial para promover o senso de pertencimento no ambiente de trabalho. Para ela: "É extremamente importante para o senso de pertencimento."

Marielle Franco compartilha uma situação vivenciada:

Atualmente criamos um comitê de D&I, temos um time incrível e super diverso composto por 10 pessoas, a empresa tem fomentado várias ações dentro disso e esse ano começamos a lançar nossas primeiras vagas focadas em diversidade, são pequenos passos mas faz toda a diferença, precisamos olhar com carinho para tudo o que está acontecendo e ter sim um grupo de pessoas que é essa persona diversa e apontem estratégias para que possamos alcançar diferentes dados dentro do mercado de trabalho promovendo acessos., é dever da empresa ter um comitê de D&I.

Ampliando o pensamento, a respondente Luana Génot expõe:

Sem um comitê as pessoas pertencentes a grupos minorizados não são ouvidas e, conseqüentemente, a empresa deixa de ser um ambiente agradável a todas as pessoas. Sendo um ambiente sem diversidade e inclusão as pessoas perdem o interesse de trabalhar lá e os próprios clientes podem deixar de se identificar nos produtos uma vez que tudo é feito pelo mesmo perfil de pessoas.

3.5.6 Aprendizados para outras mulheres negras

Em relação ao que diriam para outras mulheres negras que almejam seguir uma carreira em cargos de liderança, as respondentes manifestaram suas opiniões com diferentes respostas.

Uma das mensagens comuns é a importância de nunca desistir, mesmo diante de dificuldades. A perseverança é destacada como uma qualidade essencial para superar obstáculos e alcançar os objetivos almejados. Além disso, essas líderes enfatizam o impacto positivo que suas trajetórias podem ter como inspiração para outras mulheres.

De acordo com Patricia Hill Collins “nunca desistir, por mais difícil que seja”. Em relação a isso, a respondente Flavia Ferreira salienta que “além de ter experiências incríveis, nossa imagem é inspiração para outras mulheres”.

Luanda Vieira concorda ao dizer que “se conheçam mulheres, mergulhem no baú da sua existência, se vejam no espelho como vocês realmente são, sem máscaras, sem camuflagem, sem chapinha”. Ela incentiva as mulheres a se conhecerem profundamente, aceitarem sua identidade e se amarem incondicionalmente.

Para a respondente Preta Ferreira:

Irmã tenha CORAGEM, não é simples não é fácil. Aprenda a dizer Nãooooo! Não ultrapasse seus limites e não tenha pressa passos curtos mas precisos vão te levar longe.

No ponto de vista de Rosa Parks:

Esse espaço também é nosso e precisamos ocupá-los, nunca será falta de competência, mas falta de oportunidade, não dê tudo de si porque quando entregamos tudo que temos na prateleira ficamos sem nada, mas dê o melhor que puder dentro das possibilidades que não leve a sua saúde mental e psicológica. Mas, não desista terão muitos tropeços pelo caminho, alguns que nós mesmos causamos e outros que são causados por terceiros. "Quando uma mulher preta se movimenta toda a sociedade se movimenta com ela" é isso vamos nos movimentar e trazer as nossas conosco e não esqueçamos que somos gigantes e muita potência.

Carla Akotirene incentiva para cuidarem da saúde mental e emocional para enfrentar os desafios com equilíbrio. Ela menciona “ter um bom acompanhamento psicológico para que as dores do passado não sejam um instrumento de sabotagem para o seu futuro”.

De acordo com Luana Génot:

Ter pessoas mentoras pode ser um divisor de águas na sua carreira. A terapia é super importante para não nos perdermos e dizer não é importante, nós inclusive somos mais respeitadas quando não aceitamos tudo que nos é posto.

Ynari encoraja as mulheres a serem autênticas e a compartilharem suas perspectivas e experiências. Ela acredita que: “Não deixe de ser você. Se acreditar que tenha que falar, fale. Se tiver outra referência, traga”. Seguindo o ponto de vista, Carolina Maria de Jesus concorda ao dizer que “você não precisa esquecer ou apagar sua essência para estar em um local de liderança, só precisa saber moldar-se à realidade daquele ambiente e ir deixando ele com o seu jeito também”

Bianca Santana traz importantes reflexões sobre a jornada em direção ao caminho mencionado, destacando a sua dureza e questionando a certeza daqueles que desejam seguir por essa trajetória:

Primeiro: é uma jornada dura, você tem certeza que quer seguir por esse caminho? Se sim, se cerque de aliados, não deixe o sistema entrar na sua cabeça, e sobretudo, não se venda ao capitalismo e suas formas de destruir a alma de pessoas pretas! Lembre sempre da sua ancestralidade e do seu propósito!

Marielle enfatiza: "Não confie no processo, confie em você, se conheça, desbloqueie seu potencial". Rosa Parks complementa: "Não desista, terão muitos tropeços pelo caminho".

Benedita da Silva oferece palavras encorajadoras para outras mulheres negras que aspiram a cargos de liderança: "Vai ser difícil, vai ser solitário, mas você é capaz!" Ela ressalta a importância de reconhecer a influência positiva da ancestralidade na capacidade de se tornar uma boa gestora: "Toda a ancestralidade que carregamos nos ajuda a ser boas gestoras." No entanto, ela destaca a necessidade de autocuidado e de não se perder no processo: "Só não se esqueça de você. Priorize a carreira, mas se priorize acima de tudo." Essa mensagem traz à tona a dualidade enfrentada pelas mulheres negras na busca por cargos de liderança, reconhecendo os desafios e solidão, mas ao mesmo tempo enfatizando a resiliência, o potencial e a importância de manter o autocuidado como uma prioridade. É uma mensagem que inspira outras mulheres negras a seguirem seus sonhos, lembrando-as de sua força interior e da necessidade de cuidar de si mesmas ao longo desse caminho

Suas reflexões apontam para a necessidade de perseverança, apoio mútuo, resistência às influências opressivas e a valorização da identidade ancestral como fonte de fortalecimento e orientação na jornada em busca da equidade e justiça social.

Nota-se que as respostas fortalecem o pensamento de Luiza Brasil (2022), que enfatiza a escassez de líderes e pessoas influentes negras, especialmente mulheres, exigindo uma busca constante por exemplos inspiradores. Segundo ela, qualquer movimento realizado por uma profissional negra carrega o peso não apenas da pressão para evitar erros, mas também da expectativa de superar todas as outras expectativas. Infelizmente, isso nunca é suficiente, pois essas profissionais frequentemente encontram-se como as únicas presentes em determinados ambientes, mencionadas em reportagens ou homenageadas em um grupo restrito de mulheres, mesmo com um maior número de mulheres negras no Brasil em comparação com mulheres brancas. Luiza (2022) destaca que, sem um esforço acelerado para construir lideranças em diversos espaços, empreendimentos e iniciativas, não será possível promover uma mudança significativa no número de mulheres e pessoas negras ocupando cargos de chefia, posições de poder ou estratégicas.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Descrever a liderança feminina negra não é tarefa fácil. Apesar de que hoje há mais mulheres negras em posições importantes nas empresas, como líderes, gestoras e empresárias, mas percebe-se que ainda há muito a se estudar e compreender sobre esta realidade.

Em um ambiente contemporâneo, marcado pela competitividade, é notório que as mulheres negras enfrentam dificuldades relacionadas à questão racial e de gênero no ambiente organizacional. Foi com base nesta realidade que se desenvolveu o presente estudo, que surgiu do interesse da autora em compreender as principais dificuldades que essas mulheres enfrentam para alcançar posições de destaque, os desafios que ainda precisam ser superados e as recomendações para ampliar a participação de lideranças negras nas organizações.

A partir desta questão norteadora foi possível estruturar os objetivos do trabalho e garantir uma linha de pesquisa que, pelo seu percurso, permitiu conhecer melhor a realidade das mulheres negras em que ocupam posições de liderança. O objetivo geral do trabalho foi descrever como mulheres negras em posição de liderança construíram suas carreiras e os aprendizados que elas julgam importantes compartilhar com outras mulheres negras que almejam seguir trajetórias semelhantes. Com base no desenvolvimento teórico foi possível estudar a evolução da presença feminina negra no mercado de trabalho e compreender que a trajetória profissional dessas mulheres ao longo dos anos é desafiadora.

Assim, foi possível explorar temas como racismo estrutural e institucional, letramento racial, diversidade racial e de gênero nas organizações, bem como carreira e liderança feminina negra. Esses temas revelaram como eles impactam a trajetória profissional dessas mulheres que buscam ascender a posições de alta liderança.

Muita luta foi necessária para que o estereótipo feminino negro se desvinculasse das atividades associadas erroneamente somente a funções exercidas na época da escravidão como lavadeiras, babás, cozinheiras, dentre outras. Verificou-se que o esforço das mulheres negras sempre foi constante em busca do reconhecimento profissional e dos direitos igualitários perante a outras mulheres e homens brancos. Isso mostra que embora as mulheres negras venham ocupando seu espaço, a questão estrutural e cultural contribui fortemente para a existência do preconceito e discriminação.

O estudo identificou que as estruturas discriminatórias ainda perpetuam a desigualdade racial em várias esferas, desde a educação e o mercado de trabalho até a justiça e a saúde dessas mulheres. As participantes relataram esforços constantes na busca pelo reconhecimento profissional e pelos direitos igualitários, enfrentando preconceito e inúmeros desafios ao liderar. A falta de representatividade, pressões sociais e preconceitos foram apontados como fatores que afetam que

impactam sua trajetória profissional.

A interseção do machismo e do racismo cria um ambiente ainda mais hostil, onde o sexismo e o preconceito se entrelaçam, dificultando o reconhecimento de suas competências e habilidades. Além disso, essas mulheres relataram o estresse constante de ter que provar sua competência a todo momento, simplesmente por serem um rosto negro em um contexto predominantemente branco. A sensação de não pertencimento e a autocobrança também são desafios presentes em suas trajetórias, juntamente com a necessidade de se blindarem sentimental e psicologicamente diante do racismo e do sexismo que permeiam as organizações. Muitas vezes, essas mulheres são as únicas representantes de sua raça no ambiente, o que intensifica ainda mais os obstáculos que enfrentam.

Destacaram a importância de investir em educação de qualidade, intercâmbios, formação acadêmica, certificações, o domínio de idiomas e o conhecimento em tecnologia como aspectos essenciais, enquanto cursos de liderança e habilidades emocionais foram apontados como diferenciais para adquirir as competências necessárias. Além disso, características pessoais como resiliência, determinação, coragem, integridade e comunicação eficaz também foram consideradas relevantes para alcançar posições de liderança.

Após a análise dos questionários e do referencial teórico, identificaram-se estratégias essenciais para que as mulheres negras superem os obstáculos em suas carreiras de liderança, na visão de mulheres que já trilharam este caminho. Além de características pessoais e valores como curiosidade, proatividade, inovação, conhecimento abrangente, sensibilidade, integridade, objetividade e transparência, destacam-se a capacidade de adaptação, visão sistêmica, cautela e comunicação assertiva como importantes para alcançar posições de destaque.

No contexto dessas estratégias, as mulheres participantes da pesquisa destacaram o papel da ancestralidade na trajetória das mulheres negras, pois muitas afirmam que não seriam quem são nem estariam onde estão hoje sem esse elemento que as constitui e fortalece. Suas raízes desempenham um papel importante, impulsionando-as a ocupar espaços significativos em suas carreiras e a buscar a transformação dos espaços de poder. Além disso, a oportunidade de cursar as melhores instituições, a construção de redes de apoio, o reconhecimento da própria potência e trajetória como diferencial, a educação como ferramenta libertadora e a presença de aliados negros e não-negros foram mencionados como estratégias fundamentais para o avanço profissional dessas mulheres.

Essas estratégias e valores demonstram a resiliência e determinação das mulheres negras em superar desafios, ressaltando também a importância de um ambiente inclusivo que valorize suas contribuições. Ao adotar tais práticas, as organizações fortalecem sua diversidade e proporcionam igualdade de oportunidades para o crescimento para mulheres negras em cargos de liderança.

As participantes também compartilharam conselhos valiosos para outras mulheres negras

que almejam seguir uma carreira em cargos de liderança, como nunca desistir, ser autêntica, aprender a dizer não, confiar em si mesma, buscar mentorias e terapia. Essas orientações ressaltam a importância do autodesenvolvimento, da autoconfiança e do apoio mútuo para alcançar o sucesso profissional.

Um tema recorrente entre as respondentes foi a importância da perseverança. Elas reconhecem que seguir uma carreira em cargos de liderança como mulher negra implica enfrentar diversos desafios e obstáculos ao longo do caminho. Elas entendem que a jornada pode ser difícil, solitária e repleta de adversidades como o preconceito, a discriminação e a falta de oportunidades. No entanto, essas líderes destacam a necessidade de perseverar diante das dificuldades. Elas compartilham suas próprias experiências de superação e encorajam outras mulheres negras a não desistirem de seus objetivos.

As respondentes destacaram a importância da solidariedade e do apoio mútuo, incentivando as mulheres negras a se unirem, formarem redes de apoio e compartilharem oportunidades. Elas encorajam as mulheres negras a investirem em educação, adquirirem novas habilidades e estarem preparadas tecnicamente para aproveitar as oportunidades que surgirem. A ideia de trazer outras mulheres negras para ocupar espaços de liderança foi enfatizada como uma forma de promover a inclusão e o empoderamento coletivo.

As respostas encontradas no estudo corroboram os argumentos apresentados na teoria, evidenciando as dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras em cargos de liderança. Os relatos das participantes reforçam a existência de obstáculos relacionados à questão racial e de gênero no ambiente organizacional, destacando a importância de se aprofundar na compreensão dessa realidade.

Além disso, as estratégias e orientações compartilhadas pelas mulheres negras em posições de liderança alinham-se com os fundamentos teóricos discutidos. A ênfase na importância do autodesenvolvimento, da autoconfiança, da busca por mentorias e do apoio mútuo ressalta a necessidade de superar os desafios enfrentados pelas mulheres negras, ao mesmo tempo em que reforça a importância do empoderamento individual e coletivo na busca pelo sucesso profissional.

Embora este estudo tenha buscado compreender as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras em cargos de liderança, é importante destacar algumas limitações. Uma delas está relacionada à abordagem qualitativa utilizada, o que impossibilitou a realização de um levantamento estatístico dos resultados dos desafios profissionais enfrentados por essas mulheres. Em vez disso, o estudo se baseou nos relatos das participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados. Além disso, a pesquisa foi focada em um contexto específico e em um número limitado de participantes, o que pode restringir a amplitude das conclusões. No entanto, essas limitações não invalidam as contribuições do estudo para a compreensão da liderança feminina

negra e a necessidade de promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário para essas mulheres.

Com base nas conclusões do estudo, é fundamental despertar o interesse das instituições em investir em projetos que promovam a diversidade e inclusão, bem como desenvolver planos de carreira dentro das organizações, a fim de proporcionar ambientes organizacionais mais justos e diversos para as mulheres negras. A representatividade, aliada ao pertencimento, é essencial para criar espaços genuínos onde essas mulheres possam expressar suas opiniões, navegar pelas estruturas organizacionais e alcançar posições de liderança.

É nosso desejo que este estudo contribua para o avanço na compreensão da liderança feminina negra e da igualdade de gênero e raça nas organizações, incentivando a implementação de ações concretas e efetivas para promover um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário.

REFERÊNCIAS

CINCO POR CENTO. Spotify. Disponível em

<https://open.spotify.com/show/65DbffxWYqIpYyfqLWkPej?si=12c68e8c114243b3>, acessado em 16 de novembro de 2022.

SILVA, Nina. Ser mulher negra em posição de liderança é lembrar que existe um legado a ser construído; +Mulher360. Disponível em:

<https://movimentomulher360.com.br/ser-mulher-negra-em-posicao-de-lideranca-e-lembrar-que-existe-um-legado-a-ser-construido-afirma-nina-silva/> acessado em 16 de novembro de 2022.

BAPTISTA, Kelly. A liderança negra é solitária; Mundo negro. Disponível em:

<https://mundonegro.inf.br/a-lideranca-negra-e-solitaria/>, acessado em 14 de novembro de 2022.

SINGUÊ. Letramento racial. Agosto. 2022, disponível em: <https://singue.com.br/letramento-racial/>,

Acesso em: 13 de novembro 2022.

BRASIL, Luiza. **Caixa Preta: Negritude, pertencimento, feminino e autoestima, relacionamentos e outras cositas más.** 1ª ed. São Paulo. Globo Livros, 2022.

RIBEIRO, Djamila. **Pequeno Manual Antirracista.** 1ª ed. São Paulo. Companhia das Letras, 2019.

RAMOS, Lázaro. **Na minha pele.** 1ª ed. Rio de Janeiro. Objetiva, 2017.

INSTITUTO, Ethos. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas.** Dezembro, 2003.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; SILVA, Roberto da. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007. E-book. Disponível em:

<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=Metodologia%2520cient%25C3%25ADfica&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=1&ion=0#/legacy/341>. Acesso em: 13 mar. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

A ascensão das mulheres negras como líderes corporativas e empreendedoras; MUNDO NEGRO; Disponível em [:https://mundonegro.inf.br/a-ascensao-das-mulheres-negras-como-lideres-corporativas-e-empendedoras/](https://mundonegro.inf.br/a-ascensao-das-mulheres-negras-como-lideres-corporativas-e-empendedoras/), acesso em: 15 mar. 2023.

CNN BRASIL. Como o preconceito racial afeta a saúde mental da população negra. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/como-o-preconceito-racial-afeta-a-saude-mental-da-populacao-o-negra/>. Acesso em: 05 mai. 2023.

MCKINSEY. A diversidade como alavanca de performance. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/delivering-through-diversity/pt-BR>. Acesso em: 15 mai. 2023.

MCKINSEY. Diversity Matters: América Latina. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>. Acesso em: 21 mai. 2023.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento:** pesquisa qualitativa em saúde. 13. ed. São Paulo: Hucitec, 2013.

XAVIER, Núria Loriane de Pina Teixeira. Vida profissional? uma discussão na perspectiva de mulheres negras. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/218235/TC_Final_assinado.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 7 mai. 2023

HOOKS, Bell. Mulheres negras: moldando a teoria feminista. Revista Brasileira de Ciência Política, [S.l.], v. 32, n. 3, p. 701-722, set. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbcpol/a/mrjHhJLHZtfyHn7Wx4HKm3k/?lang=pt>. Acesso em: 05 mai. 2023.

SANTANA, Bianca. Mulheres na Pandemia. Disponível em: <https://mulheresnapanademia.sof.org.br/trabalho-solidariedade-estrategias-mulheres-negras/>. Acesso em: 05 maio 2023.

CRENSHAW, Kimberle. Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence Against Women of Color. Disponível em:

<https://blogs.law.columbia.edu/critique1313/files/2020/02/1229039.pdf>. Acesso em: 07 maio 2023.

ALMEIDA, Keila da Conceição. A carreira da mulher negra: planejamento, barreiras e estratégias de enfrentamento. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/28601/3/CarreiraMulherNegra.pdf>. Acesso em: 09 maio 2023.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

RIBEIRO, Djamila. Quem Tem Medo do Feminismo Negro? 1ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018. Disponível em:

<https://professor.pucgoias.edu.br/sitedocente/admin/arquivosUpload/4069/material/Quem%20Tem%20Medo%20do%20Feminismo%20Negro%20-%20Djamila%20Ribeiro.pdf>. Acesso em: 09 maio 2023.

G1. 63% das mulheres negras já sofreram preconceito em seleções de emprego, mostra pesquisa. Disponível em:

<https://g1.globo.com/trabalho-e-carreira/noticia/2022/06/03/63percent-das-mulheres-negras-ja-sofreram-preconceito-em-selecoes-de-emprego-mostra-pesquisa.ghtml>. Acesso em: 11 maio 2023.

Vagas for business. Mulheres Negras na Liderança. Disponível em: <https://forbusiness.vagas.com.br/blog/mulheres-negras-na-lideranca/>. Acesso em: 16 maio 2023.

Mundo Negro. A solidão da mulher negra nos espaços de liderança. Disponível em: <https://mundonegro.inf.br/a-solidao-da-mulher-negra-nos-espacos-de-lideranca/>. Acesso em: 18 maio 2023.

Faculdade Descomplica. Carreira e trajetória de líderes negras. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=OxDIOaIMYEA>. Acesso em: 20 maio 2023.

ALVES, Tatiane de Oliveira. EU ME VEJO, EU ME RECONHEÇO: A perspectiva da mulher negra sobre a publicidade de moda. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/147511/000999185.pdf?sequence=1>. Acesso em: 25 maio 2023.

MAIA, Rachel. Mulheres negras ocupam apenas 6% dos cargos de liderança no Brasil. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=9P0dtetpdfU>. Acesso em: 02 junho 2023.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

IBGE. Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil. IBGE, 2018. Estudos e Pesquisas, Informação Demográfica e Socioeconômica, n.41, https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf. Acesso em: 02 junho 2023.