

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO**

**LARISSA BARRETO CRUZ**

**Mulheres Negras na Liderança: Desafios e Trajetórias**

São Paulo  
2023

LARISSA BARRETO CRUZ

**Mulheres Negras na Liderança: Desafios e Trajetórias**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Relações Públicas, apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientação: Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

São Paulo  
2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Cruz, Larissa Barreto  
Mulheres Negras na Liderança: Desafios e Trajetórias /  
Larissa Barreto Cruz; orientadora, Maria Aparecida  
Ferrari. - São Paulo, 2023.  
112 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -  
Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo /  
Escola de Comunicações e Artes / Universidade de São  
Paulo.  
Bibliografia

1. Mulheres negras. 2. Liderança. 3. Mercado de  
trabalho. 4. Racismo estrutural. 5. Maternidade. I.  
Ferrari, Maria Aparecida. II. Título.

CDD 21.ed. -  
659.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

LARISSA BARRETO CRUZ

**Mulheres Negras na Liderança: Desafios e Trajetórias**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Relações Públicas, apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Publicidade e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo.

Data de aprovação:

MEMBROS COMPONENTES DA BANCA EXAMINADORA:

---

Profa. Dra. Maria Aparecida Ferrari

---

Membro Titular

---

Membro Titular

Local: Universidade de São Paulo - Escola de Comunicações e Artes

## DEDICATÓRIA

Às mulheres da minha família, que sempre criaram meninas fortes e que acreditam.

À minha irmã, minha inspiração e companheira para todas as mudanças.

Ao meu pai, cujos sacrifícios permitiram que eu escolhesse e traçasse meus próprios caminhos.

À minha mãe, mulher mais incrível que eu já conheci, que me mostrou como ser forte e gentil, sinto seu amor incondicional todos os dias

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pela vida, pela oportunidade de estar vivendo esse momento e pelo consolo.

À minha orientadora, professora Ferrari, por todo o apoio e orientações durante esse processo.

À Universidade de São Paulo, onde fui aluna e estagiária, lugar onde eu, principalmente, cresci. Agradeço a todos os funcionários, principalmente os da ECA, que nos ajudam todos os dias e sem os quais não conseguiríamos e aos professores que sempre tiverem disposição para ensinar e ajudar.

Minhas amigas, Giovana e Priscilla que sempre me incentivam e apoiam. Minha prima Stephanie, que me ouve e sabe todos os altos e baixos do processo.

Minha querida Pitucha, estou do seu lado sempre.

Minha família, cujo apoio é indescritível e amor insuperável, sou infinitamente grata por fazer parte dessa família, tão generosa e especial.

*"me levanto  
sobre o sacrifício  
de um milhão de mulheres que vieram antes  
e penso  
o que é que eu faço  
para tornar essa montanha mais alta  
para que as mulheres que vierem depois de mim  
possam ver além"*

- legado

***Rupi Kaur***

## RESUMO

Quando observamos as corporações, percebemos que o número de mulheres negras é inversamente proporcional ao nível dos cargos, quanto mais alta e estratégica a posição, menor é o número de mulheres negras que a alcançam. As mulheres negras enfrentam desafios relacionados tanto à questão de racial, quanto a de gênero, o que as impede de chegar em altas posições ou torna suas jornadas ao topo muito mais longas. Este estudo procurou investigar essa realidade, buscando mapear e identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras no mercado de trabalho, o objetivo geral é identificar as dificuldades relacionadas à interseccionalidade de poder, gênero e raça. Através de entrevistas e análises teóricas constatou-se que questões como acesso à educação, a entrada precoce no mercado de trabalho, o racismo estrutural e a falta de representatividade são barreiras recorrentes para as mulheres negras.

Palavras-chave: Mulheres Negras. Liderança. Mercado de Trabalho. Racismo Estrutural. Maternidade.

## ABSTRACT

When we look at organizations, we realize that the number of black women is inversely proportional to the level of positions, the higher and strategic the position, the lower the number of black women who reach it. Black women face challenges related to both racial and gender issues, which obstruct them from reaching high positions or makes their journeys to the top much longer. This study sought to investigate this reality, seeking to map and identify the main difficulties faced by black women in the market. The goal of the study is to identify the difficulties related to the intersectionality of power, gender and race. Through interviews and theoretical analysis it was found that issues such as access to education, early entry into the employment market, structural racism and lack of representativeness are recurrent barriers for black women.

**Keywords:** Black Women. Leadership. Structural Racism. Motherhood.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

FIGURA 1 -	As principais dificuldades para assumir o cargo de liderança	19
FIGURA 2 -	Os principais avanços na inclusão da mulher preta nos últimos anos	20

### QUADROS

QUADRO 1 -	Recomendações para atrair e desenvolver profissionais negras	21
QUADRO 2 -	Iniciativas para maternidade	27
QUADRO 3 -	Fundamentos e objetivos do questionário	34
QUADRO 4 -	Caracterização das entrevistadas	38

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	.....	13
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	.....	14
1.2 OBJETIVO GERAL	.....	15
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	.....	15
1.4 JUSTIFICATIVA	.....	15
<b>2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	.....	16
2.1 PANORAMA DAS MULHERES NEGRAS NO MERCADO DE TRABALHO	.....	16
2.2 RACISMO ESTRUTURAL E ESTRUTURANTE	.....	23
2.3 MATERNIDADE, JORNADA DUPLA E O CUIDADO INVISÍVEL	.....	26
2.4 TETO DE VIDRO E LABIRINTO DE CRISTAL	.....	30
2.5 DEGRAU QUEBRADO	.....	31
2.6 SÍNDROME DA ABELHA RAINHA	.....	32
<b>3. METODOLOGIA</b>	.....	33
<b>4. ANÁLISES</b>	.....	38
a) Trajetória educacional	.....	38
b) Trajetória profissional	.....	40
c) Desafios na liderança	.....	42
d) Lideranças femininas	.....	45
e) Políticas de diversidade	.....	46
f) Contexto familiar e maternidade	.....	47

g) Representatividade negra na liderança	50
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	51
REFERÊNCIAS	54
APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS	60
APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 1	62
APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 2	76
APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 3	87
APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 4	93
APÊNDICE F - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 5	98

## 1. INTRODUÇÃO

A falta de representatividade das mulheres negras em cargos de liderança no Brasil tem demonstrado o papel subjugado da mulher na sociedade, especialmente as negras, que enfrentam discriminações de raça e gênero. Independentemente da raça, as mulheres enfrentam sérios desafios relacionados ao preconceito de gênero, estatísticas do Panorama Mulheres 2023, realizado pelo Talenses Group em parceria com o Insper constatou que as mulheres são apenas 17% dos CEOs do país, além disso, dados do IBGE mostram que em 2022 as mulheres receberam remuneração 22% menor que os homens pelo mesmo trabalho, na mesma função e hierarquia, a interseccionalidade, porém, entre gênero e raça torna as mulheres negras especialmente vulneráveis.

Observa-se que essa situação está intimamente relacionada a cultura organizacional, que é um recorte da realidade social e cultural e, num país historicamente racista, machista e patriarcal, não é surpresa que as mulheres, especialmente as negras, enfrentem enormes desafios para ascender em suas carreiras, especialmente em áreas consideradas historicamente masculinas, como economia, ciência e tecnologia (Lima, 2009).

A mulher trabalhadora encontra "diversos obstáculos que são multiplicados se aplicados os efeitos da interseccionalidade, ou seja, se consideramos a mulher em seus contextos sociais e de poder para raça, gênero e classe, entre outros" (Lima; Marcondes, 2023, p.49).

A situação das mulheres negras é ainda mais grave, uma vez que elas enfrentam uma dupla discriminação, sofrendo com a interseção do machismo e do racismo. A remuneração média das mulheres negras no Brasil é menos da metade da remuneração de um homem branco, e 62% do salário de uma mulher branca. Isso acontece porque mulheres negras frequentemente ficam restritas a cargos de menor reconhecimento e remuneração, tendo poucas chances de capacitação e avanços na carreira (Think Eva, 2023).

O mundo corporativo ainda conta com poucas referências de lideranças negras e dados da Pnad e IBGE (2021) demonstraram que apenas 5% de mulheres e homens negros ocupam cargos de diretoria ou gerência no Brasil (Fick, 2022). De acordo com Silva (2021, appud Fick, 2023, p.12) a sociedade "utilizou-se das

relações racializadas para determinar que o homem branco é o padrão de poder social e de existência; (...) padrão de pensamento em modernidade e empresas de tecnologia".

A cultura social e organizacional dificulta a ascensão profissional das pessoas negras, principalmente as mulheres. Essa falta de representatividade não se dá por falta de qualificação ou capacidade, mas sim por uma série de estruturas racistas institucionalizadas, pela falta de oportunidades e pela não valorização da diversidade (Fick, 2022).

As mulheres negras, principalmente as de classe menos favorecida, "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" (Fick, 2022, p.14).

Tendo em vista esse contexto, o objetivo da presente monografia é analisar, por meio de uma sondagem, a presença de mulheres negras em cargos de liderança, buscando identificar as principais dificuldades que essas mulheres enfrentam para alcançar posições de destaque no mercado e os desafios que ainda precisam ser superados para ampliar a participação de lideranças negras nas organizações.

A monografia está dividida em 5 capítulos. O capítulo 1 faz uma introdução ao tema e apresenta os objetivos e a justificativa do trabalho. O capítulo 2 apresenta a fundamentação teórica, fazendo um panorama das mulheres negras no mercado de trabalho, discutindo questões sobre o racismo estrutural, a maternidade e jornada dupla, o labirinto de cristal, o degrau quebrado e a síndrome da abelha rainha. O capítulo 3 traz a metodologia utilizada na pesquisa e o capítulo 4 apresenta as análises das entrevistas realizadas. O capítulo 5 expõe as considerações finais do trabalho.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Esta monografia busca investigar as relações de poder nas intersecções de gênero e raça, analisando os desafios que as mulheres negras enfrentam e o caminho que percorrem para alcançar cargos de liderança. Especificamente busca responder a seguinte questão de pesquisa: Quais são os principais desafios que as

mulheres negras enfrentam para alcançarem cargos na alta direção das corporações?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar e descrever as dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras no mercado de trabalho e na busca por cargos de alta liderança, observando as relações interseccionais de poder.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar as principais dificuldades enfrentadas por mulheres negras no mercado de trabalho;
- b) Compreender os desafios que estas mulheres enfrentam para alcançarem cargos de alta liderança;
- c) Analisar como as relações interseccionais de raça, gênero e poder se apresentam nas trajetórias profissionais destas mulheres;
- d) Explorar como a maternidade influencia e afeta a vida profissional das mulheres negras;

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Esse estudo pretende compreender os desafios que as mulheres negras enfrentam em suas carreiras e analisar suas trajetórias no caminho para cargos de alta gestão. Busca identificar e demonstrar as relações de interseccionalidade na sociedade brasileira, contribuindo para a diminuição das desigualdades. Pretende, ainda, analisar como essas mulheres enxergam a relação entre a maternidade e suas carreiras.

É preciso combater percepções estereotipadas associadas às mulheres negras, o preconceito e a discriminação que, diversas vezes, impedem que essas profissionais atinjam seus objetivos de carreira, demonstrando claramente que elas possuem as habilidades e competências necessárias para ocupar cargos de alta gestão nos mais diversos setores.

Identificar e valorizar as competências dessas profissionais contribui para o aumento do número de mulheres negras em cargos de poder. O mapeamento desses desafios é essencial para que sejam pensadas políticas e ações afirmativas que incentivem a diversidade, gerando uma equidade de oportunidades cada vez maior, tanto nas organizações quanto na sociedade.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão analisados alguns dos principais temas relevantes para pesquisa e para compreensão da temática, através da observação da literatura especializada. Primeiramente é feito um panorama do mercado de trabalho para mulheres negras seguido de um tópico sobre racismo estrutural. Em seguida são elencados 4 desafios identificados na literatura especializada que afetam as mulheres em suas jornadas para cargos de liderança, são eles: maternidade, jornada dupla e a cultura do cuidado, teto de vidro e labirinto de cristal, degrau quebrado e síndrome da abelha rainha.

### 2.1 PANORAMA DAS MULHERES NEGRAS NO MERCADO DE TRABALHO

A trajetória feminina, tanto social quanto profissional, é marcada por profundas desigualdades, tanto em relação às desigualdades de gênero, quanto, e ainda mais, na intersecção racial. A sociedade brasileira possui um passado escravagista e colonial, após a abolição da escravidão, os povos negros foram completamente negligenciados, não havia qualquer preocupação com a inclusão social ou com políticas públicas que os contemplassem, o resultado foi uma profunda desigualdade social que persiste até hoje. A escravidão não se limitou a um sistema econômico, mas moldou condutas e definiu desigualdades, tornando raça e cor marcadores de opressão e criando uma sociedade marcada por uma estrita hierarquia social (Schwarcz, 2019; Guimaraes, Verbicaro, 2020).

Esse contexto histórico gerou uma naturalização da condição de subalternização e da desigualdade de direitos das pessoas negras, notadamente da mulher, enquanto as mulheres brancas lutavam por direito ao voto, ao trabalho e à

propriedade, no início do movimento feminista, as mulheres negras não eram consideradas e muito menos incluídas nessas reivindicações (Guimaraes, Verbicaro, 2020). A mulher negra passou por longo período de reificação na sociedade brasileira, historicamente era vista como alguém para desempenhar trabalhos pesados, além de ser extremamente sexualizada, e essa mentalidade permanece presente no imaginário social, há, ainda hoje, uma manutenção da situação de inferioridade social dessas mulheres, o que se estende ao mundo de trabalho. As mulheres negras raramente ocupam posições de prestígio no mercado, sendo naturalizado que as funções que lhes seriam adequadas são as de empregada doméstica ou outras atividades de baixo prestígio social (Guimaraes, Verbicaro, 2020).

Nas organizações, as mulheres negras se deparam, desde cedo, com barreiras nos processos de seleção, na mobilidade profissional e na promoção para cargos de direção, mesmo investindo mais em educação e qualificação que seus pares (Ferreira, Nunes, 2019). Além disso, a mobilidade pode ser comprometida com discurso meritocrático que desconsideram condições de desigualdade social, econômica e emocional. Existe ainda uma hierarquização relacionada a tonalidade da cor da pele do negro no Brasil, afetando a aceitação ou não dos negros em certos espaços, inclusive na educação e no mercado de trabalho (Guimaraes, Verbicaro, 2020).

O racismo, somado à desigualdade de gênero, coloca a mulher negra como a base da pirâmide social. Por isso, é possível observar uma desvantagem não apenas em relação aos homens, mas também em relação às próprias mulheres brancas. Essas barreiras, extremamente graves no mundo do trabalho, são visíveis quando olhamos para diferentes indicadores sociais. Mulheres negras formam o maior grupo da população, sendo 28% dos brasileiros, e estão mais expostas à informalidade e a piores condições de trabalho. Elas ganham menos da metade da renda de um homem branco, atrás das mulheres brancas e dos homens negros, e têm menos representatividade no mercado, principalmente em nível de gerência (Goldenberg, 2023, p.78)

Buscado incluir a condição étnico-racial para as discussões de gênero, o feminismo negro vem disseminando as questões de interseccionalidade, uma vez que a luta das feministas brancas, universitárias, heterossexuais, de classes média e média-alta não representam os interesses das mulheres negras, em situação de desigualdade em relação as mulheres brancas (Silva, 2016 appud Guimaraes,

Verbicaro, 2020). Uma das principais lutas do movimento é a equidade entre mulheres brancas e negras no mercado de trabalho, além da solidão da mulher negra e o resgate da identidade negra (Silva, Santos, 2016).

A presença de pessoas negras no mundo corporativo teve dois momentos principais, segundo Pedro Jaime de Coelho Junior (appud Campos, 2023), o primeiro em 1970, com os executivos da primeira geração, homens que enfrentaram uma realidade desafiadora dentro das organizações e construíram trajetórias profissionais isoladas, essa geração sofreu com um racismo aberto e não possuía nenhum apoio, de grupos ou movimentos estruturados, para alcançar maiores posições hierárquicas (Campos, 2023).

A segunda geração de executivos negros, nos anos 2000, contou com mulheres executivas e movimentos coletivos bem estruturados que reivindicavam pautas de igualdade racial e políticas afirmativas. Apesar das adversidades, essa geração experimentou uma relativa maior acessibilidade às empresas em comparação com a primeira devido ao progresso da agenda positiva de diversidade e inclusão, assim como a ampliação da discussão sobre a redução das desigualdades raciais, tanto no âmbito político quanto nas iniciativas públicas e privadas (Campos, 2023).

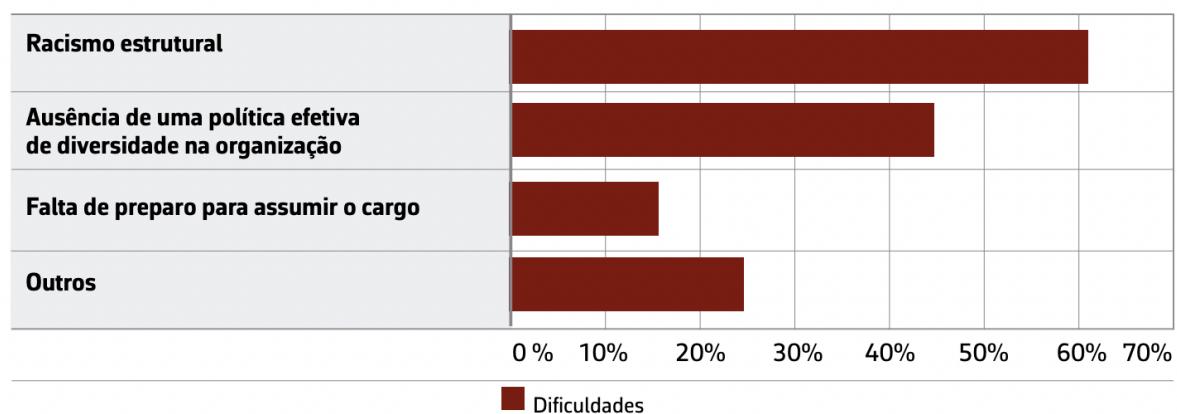
Essas diferenças na realidade organizacional, social e política entre as duas gerações também foram motivadas por importantes mudanças na legislação brasileira: a Lei nº 7.716 de 1989 que criminaliza o racismo, a Lei nº 12.288 de 2010 chamada de Estatuto da Igualdade Racial e a Lei nº 12.711 de 2012 que estabeleceu a criação de cotas para alunos provenientes da rede pública nas Universidades e Institutos Federais (Brasil, 1989; Brasil, 2010; Brasil, 2012).

O Panorama Mulher de 2019 mostrou que apenas 13% dos cargos de CEO eram ocupados por mulheres e a representatividade de mulheres negras era de apenas 1% desse total (Isnper, Talenses, 2019). Em um estudo realizado por Dilma Campos, publicado na revista GV Executivo (2023), com participantes do C101, um programa de capacitação de executivas negras para posições em conselhos de administração, foi constatado que o racismo estrutural ainda é um dos imperativos para o baixo número de mulheres negras em cargos de liderança, como demonstra a Figura 1. Entre as dificuldades enfrentadas para assumir cargos de alta gestão foi

mentionado: falta de networking, o viés inconsciente que gera preconceito e questões relacionadas à autoestima e autoconfiança (Campos, 2023).

Figura 1 - As principais dificuldades para assumir o cargo de liderança

## As principais dificuldades para assumir o cargo de liderança



Fonte: Campos, 2023 - GV Executivo

As corporações que incentivam a diversidade de gênero em suas gestões observam resultados positivos em produtividade, lucratividade, reputação e inovação. O relatório Women in Business and Management (ILO, 2019) identificou um aumento entre 5 e 20% nos lucros de três quartos em empresas cuja gestão possui diversidade de gênero. Apesar dos resultados positivos da diversidade, dados do Instituto Ethos (2016) mostraram que apenas um em cada cinco executivos é uma mulher e para mulheres negras, a disparidade é ainda maior, uma mulher negra em cada vinte e cinco executivos (Goldenberg, 2023).

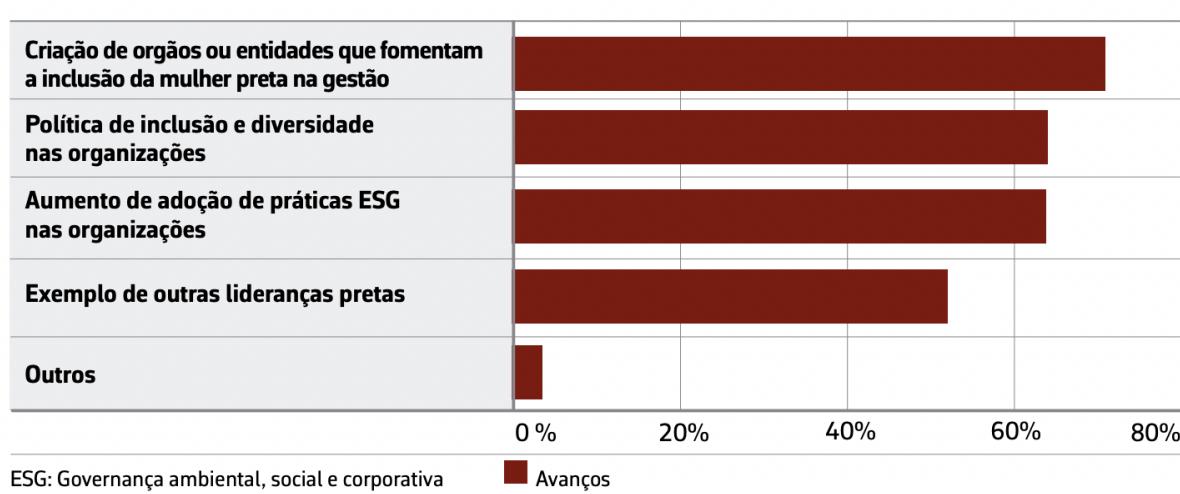
Embora alterar e construir novos moldes nas organizações não seja uma tarefa fácil, Goldenberg afirma que: "eliminar a diferença de gênero não é apenas a coisa certa a fazer - é a coisa inteligente a fazer para nossos negócios e a economia global." (Goldenberg, 2023). A diversidade de pessoas, vozes e visões gera enriquecimentos em inovação e estratégias, uma pesquisa realizada pela Ernest Young demonstrou um aumento de 6% da margem líquida nas empresas com pelo menos 30% de liderança feminina (Kobayashi, 2021 appud Goldenberg, 2023).

A promoção de mais mulheres é um grande desafio que exige esforços de todas as áreas, em especial a alta liderança, a cultura da empresa deve ser inclusiva

e de incentivo ao desenvolvimento de talentos femininos. Além disso, o ambiente corporativo deve ser acolhedor para atrair os talentos e fazerem com que elas se sintam encorajadas a criar um plano de carreira dentro da organização. A pesquisa de Campos (2023) mapeou os principais avanços para inclusão de mulheres pretas, se destacam órgãos de fomento e políticas de diversidade, conforme aparece na Figura 2.

Figura 2 - Os principais avanços na inclusão da mulher preta nos últimos anos

## Os principais avanços na inclusão da mulher preta nos últimos anos



Fonte: Campos, 2023 - GV Executivo

Sobre a importância das mulheres ocuparem esses espaços de liderança, apesar dos cenário ainda desencorajador, Goldenberg (2023) diz:

Elas são tão competentes quanto os homens. Se sobressaem com a capacidade de tomar iniciativas, agir com resiliência, investir no autodesenvolvimento e focar nos resultados, além de demonstrar integridade e honestidade. Mas, para que elas cheguem ao topo, é necessário construir uma cultura inclusiva, com ações afirmativas e representatividade, a fim de preparar mais mulheres para assumir esses cargos e contar com modelos que sirvam de inspiração e motivação (Goldenberg, 2023, p.71).

Outro fator que impacta fortemente as mulheres negras no mercado de trabalho, principalmente as que conseguem chegar nas mais altas posições, é a carga emocional, a progressão de carreiras delas é mais lenta, os desafios impostos inúmeros e, além disso, as que chegam nas mais altas posições precisam

representar outras mulheres negras em espaços onde seu pertencimento é constantemente questionado. Em entrevista para o MM360cast, podcast do Movimento Mulher 360, Nina Silva, CEO do Movimento Black Money, comenta que: "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" (Silva, 2020).

Ocupar espaços em instituições que são majoritariamente 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 (2020) em sua entrevista para o Movimento Mulher 360.

O e-book "Dicas e Orientações para Empresas Acelerarem Atração e Desenvolvimento de Mulheres Negras" produzido pelo Movimento Mulher 360 compilou uma série de recomendações para o desenvolvimento de mulheres negras, essa lista está reproduzida no Quadro 1.

Quadro 1 - Recomendações para atrair e desenvolver profissionais negras

<b>RECOMENDAÇÃO</b>	<b>DETALHAMENTO</b>
Reconheça as intersecções entre gênero e raça;	Busque compreender quais dos indicadores da desigualdade são comuns para todas as mulheres e quais são específicos para as mulheres negras. Quando mapeamos os desafios das organizações em relação às questões de gênero, precisamos ter um olhar específico para as mulheres negras, que enfrentam uma dupla barreira decorrente da soma das questões relacionadas ao machismo e o racismo;
Tenha intencionalidade para atuar na redução das barreiras para mulheres negras;	Após mapear as barreiras específicas para as mulheres negras, é preciso agir a partir dessas diferenças encontradas. É importante estabelecer uma intencionalidade certeira na busca específica por essas profissionais, seja no momento de atração de talentos, nos

	processos de seleção e contratação, desenvolvimento e promoção internas, assim como nas ações de promoção de isonomia salarial;
Promova a conscientização em relação aos vieses e preconceitos presentes nas pessoas e no ambiente de trabalho;	O racismo brasileiro é caracterizado pelo seu viés velado, que acontece de maneira sutil, por meio de atitudes ou estruturas que normalizam a ausência de negros e negras e que reforçam a perpetuação de estereótipos. Precisamos desvelar quais são as situações de preconceito e como elas impactam o desenvolvimento das mulheres negras, ampliando nossa capacidade de avaliar nossas próprias atitudes e as estruturas das quais fazemos parte;
Envolva todas as pessoas na redução dessas desigualdades;	Apesar do foco ser a promoção da equidade em relação às mulheres negras, precisamos ter em mente que, precisamos envolver toda a organização nesse processo de mudança, seja de cultura ou de processos. Dessa maneira, estamos falando de engajar também mulheres e homens, sejam parte da população negra ou não. Além disso, é um processo que precisa do envolvimento de toda a organização, em todos os níveis hierárquicos, áreas e saberes;
Tenha uma perspectiva para o longo prazo: regularidade nas ações e colaboração;	Essas diferenças e as barreiras do machismo e do racismo foram construídas de maneira intencional e se perpetuaram ao longo dos séculos no Brasil, por isso, é preciso regularidade, atuação conjunta entre diferentes áreas da organização e envolvimento dos setores da sociedade civil e poder público no compromisso com as transformações de longo prazo;

Fonte: E-book Dicas e Orientações para Empresas Acelerarem Atração e Desenvolvimento de Mulheres Negras - Movimento Mulher 360

A mulher negra é mais discriminada que a branca devido à sua identidade cultural e seu poder econômico, para alcançarem o sucesso profissional e a

mobilidade social elas precisam de maior nível de educação formal, variedade em competências como idiomas, habilidades em tecnologia e são obrigadas a desenvolver uma série de competência comportamentais e emocionais para ocuparem espaços predominante brancos e majoritariamente masculinos, superando além de desafios pessoais e sociais a esmagadora e persistente estrutura do racismo. Mesmo superando todos esses desafios, a presença nesses espaços não é garantida para as mulheres negras, Bento (2002) destaca que, mesmo inconscientemente, há compromisso das pessoas brancas em manter a estrutura racial injusta, pois assim continuam se privilegiando, fortalecendo seus iguais e excluindo aqueles que não fazem parte desse grupo. O próximo tópico trata sobre o racismo persistente no Brasil e suas consequências para as mulheres no mercado de trabalho.

## 2.2 RACISMO ESTRUTURAL E ESTRUTURANTE

As estruturas do racismo no Brasil estão diretamente ligadas ao colonialismo, a violência e discriminação contra os negros é histórica no país e o fim do colonialismo e da escravidão não significaram o fim dessas estruturas, apenas modificaram e mascararam marcadores de preconceito e desigualdade. Almeida (2020) destaca que todo racismo é estrutural, porque o racismo é um processo de reprodução das relações sociais que se baseia na existência de raça, através de tanto um imaginário social quanto das estruturas sócio-políticas, é um processo histórico e político (Almeida, 2020).

No Brasil é disseminada uma ideia de democracia racial, de um povo mestiço que misturou suas raças e que há um convívio harmonioso e igualdade de oportunidades, sustentando-se assim que não existe discriminação nem preconceito (Vannuchi, 2017 appud Silveira, 2021). O efeito dessa ideia é que o racismo é naturalizado e normalizado, encobrindo desigualdades, exclusões e violências que embora persistentes, não são reconhecidas. É necessário abordar como as relações entre brancos e negros, assim como as estruturas sociais, produzem e legitimizam o racismo e a desigualdade racial e social (Silveira, 2021).

O racismo estrutural corresponde a um sistema de opressão cuja ação transcende a mera formatação das instituições, eis que perpassa desde

a apreensão estética até todo e qualquer espaço nos âmbitos público e privado, haja vista ser estruturante das relações sociais e, portanto, estar na configuração da sociedade, sendo por ela naturalizado. Por corresponder a uma estrutura, é fundamental destacar que o racismo não está apenas no plano da consciência – a estrutura é intrínseca ao inconsciente. Ele transcende o âmbito institucional, pois está na essência da sociedade e, assim, é apropriado para manter, reproduzir e recriar desigualdades e privilégios, revelando-se como mecanismo colocado para perpetuar o atual estado das coisas (Bersani, 2018, p.193).

Os negros são mais da metade da população brasileira, mas são subrepresentados e invisíveis na maior parte das estruturas de poder como resultado da discriminação estrutural, mecanismos de exclusão históricos e estereótipos negativos, reforçados pela marginalização política, econômica, social e cultural (Bersani, 2018). O racismo estrutural está difundido na sociedade e na ordem social, o país separa e hierarquiza os lugares que são para negros e os lugares que são para brancos, e esse é um aprendizado social que é realizado e reforçado diariamente (Schucman 2018 appud Silveira, 2021).

Em mesa promovida pela Companhia da Letras no evento Jornadas anti-racistas em junho de 2020, Cida Bento, ativista na luta contra a desigualdade de gênero e raça, discorre que a situação desigual entre brancos e negros é justificada pelo histórico escravocata do país, pouco se pensa, porém, na herança dos brancos. A herança dos brancos e negros está concretizada na sociedade, no imaginário e nas instições, os brancos não exergam que os lugares que ocupam também são históricos, acreditam que estão nesses lugares por meritocracia (Bento, 2020).

Há uma transição do lugar de poder entre o mesmo perfil masculino, brancos, de certo nível social, esse perfil se perpetua ao longo do tempo em posições de poder e mantém a mesma perspectiva de olhar o mundo, a mesma divisão social. O grande ponto da branquitude e da masculinidade<sup>1</sup>, para Bento (2020) é a invisibilidade, o sistema se reproduz, mas a questão da supremacia branca<sup>2</sup> não é pautada, e na maioria das vezes, nem vista.

O racismo estrutural não é apenas um problema de atitudes individuais, mas um complexo sistema de opressão perpetrado pelas instituições sociais e políticas,

<sup>1</sup> Masculinidade se refere a um conjunto de características e comportamentos associados aos homens, que se justificariam pelo fato de pertencerem ao sexo masculino, incluindo agressividade, dominação, e insensibilidade.

<sup>2</sup> Supremacia branca é a exploração e a ideia de superioridade racial das relações cotidianas, privilegiando apenas as pessoas do grupo racial branco em detrimento de todos os demais, gerando ganhos materiais e simbólicos para esse grupo.

que mantêm a desigualdade racial em várias esferas, desde a educação ao mercado de trabalho, da justiça até a saúde. Um estudo feito pelo Instituto Locomotiva (2021) demonstrou que 84% da população reconhece o racismo no Brasil, mas apenas 4% das pessoas se consideram racistas, as estruturas de privilégio e opressão superam os sujeitos individuais, perpassando pelas desigualdades em todas as dimensões da vida social onde o racismo está infiltrado (Gomes, 2002 appud Fick, 2022).

A psicanalista Neusa Santos Souza (1983), que pesquisou sobre os efeitos na subjetividade de negros que ascendem socialmente, explica que o negro, desde criança, aprende a depreciar, rejeitar e deformar o próprio corpo. Para ascender socialmente precisa negar suas raízes, sua cultura e às vezes até sua família, passa a se identificar e ter como ideal de ego ser branco. É preciso transpassar a idealização do branco, identificar-se com outro ideal que valorize sua história e cultura, afirmando sua existência e marcando seu lugar (Souza, 1983 appud Silveira, 2021).

O racismo cotidianamente repetido reproduz e reencena o trauma da história colonial, é uma ferida aberta não cicatrizada. A escravidão foi uma violência que invadiu corpos e mentes das pessoas negras, impedindo e dificultando sua possibilidade de defesa e simbolização, uma experiência traumática. O modelo escravista deixou marcas profundamente estruturais e estruturantes na sociedade brasileira. Ainda hoje a violência da escravidão e do racismo são negados, minimizados ou silenciados socialmente, o que dificulta sua representação, inscrição na linguagem e na cultura e sua elaboração (SILVEIRA, 2021).

É preciso reconhecer 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 transpassa todas as esferas da sociedade. Trata-se de um sistema de opressão que nega direitos e é normalizado nas relações políticas, econômicas, jurídicas e familiares (Almeida, 2018 appud Fick, 2022).

Além da discriminação interpessoal, o racismo estrutural está no cerne das instituições capitalistas e na possibilidade ou não de acesso ou de mobilidade dentro delas, produz os sujeitos e as subjetividades através de seu atrelamento às estruturas sociais, políticas, econômicas e às relações de poder estabelecidas (Almeida, 2018 appud Silveira, 2021). O racismo é um sofrimento não nomeado, no Brasil, onde as questões de raça se juntam a outras discriminações, como de classe

e de gênero, torna-se ainda mais difícil de ser detectado (Dunker, 2018 appud Silveira, 2021).

O letramento racial (Twine, 2011 appud Fick, 2022) é uma das mais importantes ferramentas para combater as estruturas sociais racistas, envolve o desenvolvimento de uma série de habilidades de compreensão crítica das questões raciais, o reconhecimento da importância da representatividade e a promoção de ações afirmativas e políticas de reparação. O propósito é criar uma consciência coletiva que valorize e respeite a diversidade étnico-racial, habilitando tanto indivíduos quanto instituições a combaterem o racismo em todas as suas manifestações (Fick, 2022).

O letramento racial auxilia o reconhecimento das estruturas de privilégio e opressão, são desconstruídas formas naturalizadas de pensar e agir que se apoiam na desigualdade entre pessoas brancas e negras. O letramento racial está ligado à ideia de justiça social e de combate ao racismo, sendo uma forma de ser antirracista e é preciso que as pessoas brancas também se comprometam com o letramento racial e reconheçam sua responsabilidade na luta contra o racismo (Fick, 2022). Nesse processo, as organizações podem refletir sobre como o antirracismo é uma responsabilidade de todas as pessoas permanentemente, não pode se limitar a campanhas pontuais de RH ou ao mês da consciência negra, deve ser parte ativa da cultura organizacional em todos os níveis hierárquicos.

### 2.3 MATERNIDADE, JORNADA DUPLA E O CUIDADO INVISÍVEL

Há, ainda, diversos preconceitos relacionados à maternidade e a vida profissional das mulheres, há um receio de que essas mulheres não irão conseguir lidar com as exigências profissionais, ou separar sua vida pessoal e irão se ausentar por razões familiares, ou ainda que elas não estariam dispostas para cargos que envolvam viagens ou mudança de cidade, as mãe, porém, são extremamente preparadas para cargos de liderança, por desenvolverem habilidades de priorização, produtividade e outras *soft skills* necessárias para essa posição (Goldenberg, 2023).

Os diversos desafios pós-maternidade acabam fazendo com que muitas mulheres abandonem seus empregos, elas enfrentam grandes dificuldades de conciliar vida pessoal e profissional, pois são sobre carregadas e a esmagadora

maioria dos postos de trabalho não foram pensados ou moldados para elas. Quando essas mulheres não conseguem negociar horários flexíveis ou não possuem apoio para manterem seus planos de carreira, não são apenas elas que perdem, mas as organizações, uma vez que essas profissionais são essenciais para a evolução, crescimento e inovação dentro das empresas e seu potencial é desperdiçado por conta dos moldes tradicionais do mercado de trabalho (Goldenberg, 2023).

Uma pesquisa feita pelo Movimento Mulher 360 em parceria com a consultoria Mãe Corporate apurou que, a forma que 98% das mulheres veem o trabalho muda após a maternidade e 75% delas cogitaram não voltar ao trabalho após a licença (Movimento Mulher 360 e Mãe Corporate, 2019 appud Goldenberg, 2023). Ao se tornarem mães as mulheres assumem novos papéis sociais e possuem novas prioridades, mas Goldenberg (2023) defende que isso deve ser visto como algo positivo. A cultura organizacional e sensibilização de gestores e equipes é essencial para o sucesso dessas profissionais, o mesmo estudo detectou que a volta da licença e a relação das mulheres pós-maternidade com seus gestores são os maiores desafios enfrentados pelas profissionais. Os gestores empáticos, com habilidade de compreender as particularidades e necessidade de seus times conseguem estruturar suas equipes de forma inclusiva e diversa, obtendo grande sucesso (Goldenberg, 2023).

Existe ainda uma crença popular de que as mulheres custam mais para as empresas por conta da licença-maternidade ou que se ausentam mais por conta dos filhos, as políticas públicas, porém, cobrem a maior parte dos custos da licença maternidade e a ausência entre homens e mulheres é semelhante ao longo da carreira. Esses estereótipos precisam ser desconstruídos e novas estratégias e culturas organizacionais precisam ser desenvolvidas para que as mulheres possam alcançar ascensão profissional sem renunciar seu bem-estar. Também é preciso que os homens discutam sobre parentalidade, uma vez que eles devem assumir sua fatia da responsabilidade na criação dos filhos e cuidados com o lar (Goldenberg, 2023).

Embora não haja solução que abranja todas as mulheres de todas as organizações, o Movimento Mulher 360 desenvolveu um grupo de práticas que ajudam a desenhar processos e políticas para a jornada da maternidade, o Quadro 2 apresenta um combo dessas iniciativas.

Quadro 2 - Iniciativas para maternidade

<b>POLÍTICA / INICIATIVA</b>	<b>JUSTIFICATIVA</b>
Licença-maternidade e licença-paternidade estendidas	Válidas para qualquer arranjo familiar, o ideal é que tenham duração de seis meses, no caso das mães, e de oito semanas, no caso dos pais;
Licença para adoção e licença para casais homoafetivos	Válida para qualquer arranjo familiar, é oferecida aos profissionais que adotarem um filho de até 12 anos de idade, e tem características semelhantes à licença-maternidade oferecida para pais biológicos ou heteroafetivos;
Jornadas de trabalho flexíveis	Oferecer opções de flexibilidade para mães, podem ser horários de trabalho reduzidos, regime de home office com ou sem alteração da carga diária de trabalho, adequação do tipo de trabalho para viabilizar cumprimento da jornada de 8 horas, evitando horas extras ou viagens;
Creche / Auxílio Creche / Auxílio Babá	Contratação direta do serviço ou como um valor de reembolso para aqueles que, ao retornarem de licença, optarem por colocar os filhos em creches ou aos cuidados de empregados domésticos, como babá;
Política de repetição de rating	Recomendamos que mães que estiveram em licença-maternidade e

	<p>tenham sido avaliadas com performance acima do esperado no ciclo anterior possam repetir sua avaliação, sem burocracia. A política busca minimizar os vieses sobre a maternidade na hora da avaliação dessas profissionais;</p>
<p>Substituição da vaga no período de licença</p>	<p>O ideal é que a substituição seja feita por mais de um profissional ao longo do período de licença, de preferência provenientes de cargos mais baixos na hierarquia do que o cargo da profissional, de forma que não almejem substituí-las e que a empresa possa utilizar este período como treinamento em serviço. Assim, quando elas voltarem da licença, os cargos ainda são delas;</p>
<p>Metas de acompanhamento</p>	<p>Criação de metas e processos de acompanhamento para aumentar os números relativos ao retorno de mulheres após o cumprimento da licença-maternidade;</p>

Fonte: Goldenberg, 2023 - Movimento Mulher 360

É importante considerar que, mediante a maternidade, algumas mulheres podem escolher desacelerar suas carreiras, enquanto outras podem querer que tudo siga como já haviam planejado e também vão existir as profissionais que optam por acelerar a carreira. Um canal aberto de diálogo entre a gestão e as colaboradoras permite políticas mais assertivas, além disso, gestores bem treinados e

sensibilizados permitem que as mulheres na jornada da maternidade não se sintam desamparadas (Goldenberg, 2023).

O estudo de Eagly e Carli (2007) trouxe à luz as altas demandas familiares das mulheres, é esperado que elas abram mão se sua carreira caso haja necessidade, seja para cuidar da família, educar os filhos ou auxiliar parentes. Além da sobrecarga que o trabalho doméstico e o cuidado familiar geram, as mulheres acabam tendo pouco tempo para socializar com colegas e construir redes profissionais, sofrendo um subinvestimento do capital social (Eagly, Carli, 2016). O *networking* é essencial para o crescimento profissional, especialmente em grandes organizações e para cargos de liderança, ter pouco tempo e disposição para esse tipo de atividade é prejudicial para as mulheres. Outra questão é que as redes profissionais, principalmente em cargos de alto nível, são compostas majoritariamente por homens, gerando uma barreira para que mulheres consigam estabelecer conexões (Eagly, Carli, 2016).

O trabalho doméstico e o cuidado com a família também afetam profundamente a vida das mulheres, segundo dados do IBGE, as mulheres trabalham, em média, três horas por semana a mais do que os homens, combinando trabalhos remunerados, afazeres domésticos e cuidados de pessoas. Além disso, mesmo possuindo um nível educacional mais alto, o rendimento delas é, em média, quase 23,5% menor que o dos homens. (IBGE, 2021; Lima, Marcondes, 2023).

As mulheres passam muito mais tempo em trabalhos domésticos em comparação aos homens, que em geral não são ativos em relação a paternidade ou colaborativos com as responsabilidades domésticas, na maioria das vezes, mesmo quando auxiliam, exercem uma parte muito menor desta responsabilidade. As mulheres assumem mais de 76% do trabalho não remunerado, relacionado ao cuidado com filhos, casa e família, esse trabalho invisível, além de não reconhecido nem remunerado, é constante, gerando uma imensa carga mental e interferindo em seus planos de carreira (Goldenberg, 2023).

A pesquisa realizada pelo Laboratório Think Olga (2023) sobre a saúde mental das mulheres pós-pandemia concluiu que os principais causadores do alto nível de estresse na população feminina estão relacionados a questões de dificuldade financeira, baixa remuneração e sobrecarga no trabalho. A remuneração mais baixa das mulheres e as jornadas de cuidado invisíveis impactam fortemente

suas vidas, o estudo concluiu que as mulheres brasileiras estão sobrecarregadas e tanto sua saúde física quanto mental estão no limite do esgotamento. As mulheres negras são ainda mais afetadas por essa sobrecarga mental, uma vez que elas são o principal grupo em dificuldade financeira no brasil, levantamento do DIEESE (Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos) com dados do PNAD mostrou que 62% das famílias brasileiras lideradas por mães-solo têm uma mulher negra como principal provedora. A responsabilidade financeira, social e de cuidado que essas mulheres possuem com suas famílias gera grande impacto na saúde emocional delas, tornando-as mais vulneráveis ao adoecimento psíquico (Think Eva, 2023).

#### 2.4 TETO DE VIDRO E LABIRINTO DE CRISTAL

O teto de vidro é uma metáfora que descreve as barreiras invisíveis que impediam as mulheres de alcançarem posições de liderança corporativa e foi amplamente disseminada após aparecer em um artigo de Hymowitz e Schellhardt (1986) para o Wall Street Journal, a metáfora apresenta as dificuldades das mulheres em avançarem para cargos executivos devido a colisão com uma obstrução invisível, o teto de vidro (Eagly, Carli, 2016). A metáfora evidencia as desigualdades de gênero em relação à ascensão para altos níveis de liderança, embora as mulheres consigam visualizar os cargos acima do seu nível, quanto mais progredem na carreira, mais enfrentam desvantagens para alcançar o topo da hierarquia (Neto, Santos, Tanure, 2014).

Existem, porém, limitações na metáfora, ela implica que a situação das mulheres permanece a mesma ao longo do tempo, se limita aos obstáculos enfrentados nos níveis de alta gestão. Falha também em apresentar os desafios variados e complexos que as mulheres enfrentam ao longo de suas jornadas, considerando intersecções de classes, raças e orientações sexuais (Eagly, Carli, 2014; Athaydes, Persigo, 2023).

A metáfora do labirinto de cristal (Eagly, Carli, 2007) procura incorporar a complexidade da progressão das mulheres no mercado de trabalho, estabelecendo que as mulheres com carreiras bem sucedidas enfrentam uma trajetória lenta e complexa, devido aos desafios, esperados e inesperados, e os preconceitos

enfrentados ao longo de suas trajetórias (Mendes, 2017 appud Souza, 2022). Dos diversos desafios que compõem as paredes do labirinto, Eagly e Carli (2007) identificam cinco: vestígios de preconceito, resistência à liderança feminina, questões de estilos de liderança, demandas familiares e falta de investimento em capital social.

## 2.5 DEGRAU QUEBRADO

A dificuldade das mulheres ascenderem para os cargos mais altos de gestão, principalmente de coordenação para gerência, é explicada por Goldenberg (2023) como um degrau quebrado. "Uma profissional sobe uma escada enorme e, quando está próxima ao topo, encontra um degrau oco ou perigoso de ser pisado. Há três alternativas: parar onde está, voltar para trás ou fazer um esforço e pular o obstáculo" (Goldenberg, 2023, p72).

Se analisarmos, há mais mulheres do que homens entrando no mercado de trabalho, elas são maioria nas universidades e ocupam 56% dos cargos de entrada das corporações, na coordenação elas estão presentes em 46% das posições, os níveis de gerências e diretorias, porém, possuem índices de apenas 14% de mulheres, essa lacuna é chamada de *"degrau quebrado"* (Lean In, McKinsey, 2019 appud Goldenberg, 2023).

Há algumas décadas, ao analisarmos os desafios da jornada feminina nas corporações, o último degrau para liderança sênior era identificado como o principal problema, o famoso *"teto de vidro"* que impedia as mulheres a alcançarem o topo. Nos últimos anos, os estudos do Movimento Mulher 360, realizado com as 100 empresas associadas, confirmam o dado trazido pela pesquisa da Women in the Workplace (Lean in; McKinsey, 2019): para alterar os números, as empresas precisam se concentrar no verdadeiro problema: o maior obstáculo que as mulheres enfrentam é muito mais cedo, no primeiro passo para o cargo de gerente: o *"degrau quebrado"*. Consertá-lo é a chave para alcançar a paridade (GOLDENBERG, 2023, p.72).

Goldenberg destaca que diversos fatores criam o *"degrau quebrado"*, como: maternidade, ausência de oportunidades de desenvolvimento equitativas, discriminação, assédios, visões estereotipadas, cultura masculina e masculinizante. Além dos desafios internos nas organizações, é preciso enfrentar sistemas e

políticas que foram projetados para homens, para que essas barreiras complexas sejam superadas, o engajamento da alta liderança é essencial.

Os programas exclusivos para mulheres são necessários pois elas enfrentam mais barreiras que os homens para chegar ao topo. Vieses inconscientes, falta de oportunidade e preconceitos são alguns exemplos. Elas são tão capazes quanto os homens, mas precisam de mais apoio para que sejam vistas, preparadas e consideradas para ocupar um lugar na alta gerência. E isso reforça a importância do comprometimento e engajamento da alta liderança, ainda dominada por homens (GOLDENBERG, 2023, p.73, 74).

## 2.6 SÍNDROME DA ABELHA RAINHA

A “síndrome da abelha rainha” refere-se às mulheres de sucesso em ambientes de trabalho majoritariamente masculinos que, ao invés de se apoiarem em outras mulheres subordinadas, distanciam-se delas, amoldando-se mais à cultura masculina do que à feminina (Arvatea, Galileab, Todescatc, 2018). Essas mulheres começam a reproduzir o sexismo e machismo a fim de impedir que outras mulheres ascendam na carreira e alcancem cargos de direção, muitas vezes de forma inconsciente. Essa teoria apareceu pela primeira vez em um estudo de 1973, de Staines, Jayaratne e Tavris, a metáfora argumenta que a cultura patriarcal das organizações torna as mulheres que chegam nos mais altos cargos, inseguras de perder sua autoridade (Nunes, Lima, 2021).

Um vez ocupando os cargos de gestão, essas mulheres “abelhas rainhas” passam a apresentar três comportamentos, quais sejam: a) autoapresentação masculina - que corresponde os estereótipos sobre as características dos líderes bem-sucedidos (competitivos, assertivos, ambiciosos); b) distanciamento de outras mulheres – pois uma maneira de melhorar suas oportunidades pessoais em organizações dominadas por homens é se distanciando de outras mulheres; c) legitimização da hierarquia de gênero – onde essas abelhas rainhas ao se distanciarem de outras mulheres terminam por legitimar a desigualdade de gênero, seja concordando com os estereótipos negativos sobre as mulheres, seja negando a ilegitimidade de resultados negativos para as mulheres enquanto grupo, e não apoioando e, algumas vezes, se opondo a ações para lidar com a desigualdade de gênero (CESSARIO, 2019, appud NUNES, LIMA, 2021, p.5).

Essa teoria se baseia na competição e na sobrevivência, as mulheres são incentivadas, desde a infância, a disputarem umas com as outras em busca de sucesso. A síndrome não se refere a uma forma de preconceito de gênero, mas uma

forma de sobrevivência subconsciente, resultado direto da discriminação de gênero e do sentimento ameaça de identidade que essas líderes enfrentam no mercado de trabalho (Miltersteiner, 2020). O comportamento dessas mulheres pode incentivar, ainda mais, à desigualdade de gênero nas organizações, elas acreditam que qualquer mulher que queira alcançar o mesmo patamar que elas também deveria passar pelas aflições e lutas que elas enfrentaram para se tornar bem sucedidas. Esse comportamento é uma resposta a inserção das mulheres em ambientes nos quais o gênero feminino é desvalorizado (Derks, Van Laarb, Ellemers, 2016).

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados nesta pesquisa, que buscou mapear as principais dificuldades que as mulheres negras enfrentam na ascensão de suas carreiras, principalmente no caminho para alta liderança.

A fim de compreender e adquirir maior familiaridade com o tema pesquisado, este trabalho, através de levantamento bibliográfico, realizou uma pesquisa exploratória (Sellitz et al. 1965), além disso, como complemento e para alcançar o objetivo do estudo, foi realizada uma sondagem, pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas com voluntárias selecionadas por conveniência

Para Gil (1999), em uma pesquisa exploratória, a entrevista é uma técnica de coleta de dados qualitativos que auxilia compreender o que as pessoas sabem, crêem, esperam e desejam sobre um tema, assim como a razão para cada resposta. O método pode ser definido como uma “conversa realizada face a face pelo pesquisador junto ao entrevistado, para se obter informações sobre determinado assunto” (Cervo, Bervian, 2002, p.215).

Foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade com roteiro semi-estruturado (Duarte, 2004), as informações coletadas foram direcionadas por um roteiro pré-elaborado (Apêndice 1), no qual a ordem e forma variou seguindo o direcionamento da fala da entrevistada.

As entrevistas semi-estruturadas podem ser definidas como uma lista das informações que se deseja de cada entrevistado, mas a forma de perguntar (a estrutura da pergunta) e a ordem em que as questões são feitas irão

variar de acordo com as características de cada entrevistado (LAVILLE & DIONNE, 1999, p.188 apud TEIXEIRA, 2011, p.36).

Esse procedimento possibilitou uma imersão na forma de pensar de cada entrevistada, como percebem suas identidades profissionais, seus posicionamentos e histórias de vida. O questionário foi formulado com 19 questões, com o objetivo de permitir que as participantes expressassem livremente suas percepções e experiências como mulheres negras em posições de liderança, as perguntas realizadas foram divididas em categorias conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 - Fundamentos e objetivos do questionário

OBJETIVOS	FUNDAMENTOS	PERGUNTAS
Compreender o perfil de cada uma das entrevistadas;	Tendo em vista o baixíssimo número de mulheres negras em cargos de liderança, os dados básicos de perfil socioeconômico ajudam e traçar quais as trajetórias e características das mulheres que alcançaram essas posições;	<p>→ Como você se autodeclara seguindo a divisão do IBGE?</p> <p>→ Qual sua idade?</p> <p>→ Onde nasceu?</p> <p>→ Onde estudou?</p> <p>Qual foi sua trajetória educacional?</p> <p>→ Em qual setor atua?</p> <p>→ Qual sua função na empresa?</p>
Identificar as principais dificuldades enfrentadas por mulheres negras no mercado de trabalho;	Quais habilidades e competências são importantes para superar barreiras de contexto social e como o racismo estrutural afeta a percepção das	<p>→ Como chegou ao seu cargo atual?</p> <p>Compartilhe sua trajetória</p> <p>→ Qual foi a importância da educação</p>

	habilidades e competências das mulheres negras;	formal na sua trajetória profissional? → Quais são as principais habilidades e competências importantes para você alcançar a posição que está hoje?
Compreender os desafios que estas mulheres enfrentam para alcançarem cargos de alta liderança;	A existência de barreiras que impedem o desenvolvimento profissional das mulheres, mesmo quando elas possuem talento e qualificação para assumir posições de liderança, gera uma progressão de carreira lenta e cercada de percalços;	→ Quais as principais dificuldades que enfrentou ao chegar em um cargo de liderança? → Acredita que existem estratégias específicas para mulheres negras em carreiras de liderança? → Acredita que a progressão entre cargos de coordenação para gerência/diretoria foi mais desafiadora para você, por ser mulher negra, do que para seus pares?
Explorar como a maternidade influencia e afeta a vida profissional das mulheres negras;	A progressão de carreira entre mulheres com ou sem filhos é afetada por uma série de fatores, como rede de apoio, jornada dupla e trabalhos	→ Tem filhos? Em caso afirmativo, poderia compartilhar como foi sua relação de maternidade e carreira?

	invisíveis;	<p>→ Quais as diferenças entre o núcleo familiar em que você cresceu e o que você construiu para sua família?</p> <p>→ Acredita que ter filhos prejudica seu crescimento na hierarquia da empresa?</p>
Analizar como as relações interseccionais de raça, gênero e poder se apresentam nas trajetórias profissionais destas mulheres;	O baixo número de lideranças negras, principalmente femininas, gera uma pressão para que essas mulheres sejam muito melhores do que todos seus pares para se destacarem;	<p>→ Percebe diferenças entre as lideranças femininas e masculinas?</p> <p>→ A empresa na qual você trabalha conta com políticas de diversidade e inclusão? Se sim, acredita que essas políticas são efetivas e aplicadas na prática no dia a dia?</p> <p>→ Mulheres negras brasileiras que obtiveram sucesso: nas letras, na TV e na música conseguem melhorar a inclusão das demais mulheres negras no mundo do trabalho?</p>

		→ Qual sua opinião sobre a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança?
--	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

A amostra para pesquisa foi selecionada por conveniência, a escolha foi feita de forma intencional pela pesquisadora, tendo em vista o período de produção do trabalho, configurando uma amostra não-probabilística.

As entrevistadas foram contatadas através do Linkedin ou de mensagens por WhatsApp e as entrevistas foram realizadas e gravadas através de chamadas de vídeo na plataforma Google Meet e WhatsApp entre os dias 9 e 14 de novembro de 2023 com duração aproximada de 40 minutos. A identidade das entrevistadas foi preservada, foi solicitado a autorização para a utilização dos dados para fins científicos e lhes foi informado que a entrevista seria gravada.

O quadro 4, a seguir, apresenta as características das entrevistadas, foram selecionadas mulheres de diferentes idades e com trajetórias muito distintas entre si.

Quadro 4 - Caracterização das entrevistadas

<b>Entrevistada</b>	<b>Raça</b>	<b>Idade</b>	<b>Função</b>	<b>Setor</b>	<b>Tem filhos?</b>
<b>E1</b>	Parda	38 anos	Gerente de diversidade, equidade e inclusão	Indústria	Sim
<b>E2</b>	Parda	43 anos	Empreendedora e Consultora	Gestão de Pessoas	Sim
<b>E3</b>	Preta	60 anos	Gerente financeira	Indústria	Sim
<b>E4</b>	Preta	72 anos	Supervisora de processamento de dados (aposentada)	Tecnologia	Sim
<b>E5</b>	Parda	32 anos	Head de diversidade e inclusão	Tecnologia	Não

Fonte: Elaborado pela autora (2023)

## 4. ANÁLISES

A análise das entrevistas foi guiada pelo objetivo geral do trabalho de descrever as dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras no mercado de trabalho e na busca por cargos de alta liderança, observando as relações interseccionais de poder.

A partir disso, as análises foram divididas sob os seguintes aspectos: a) trajetória educacional; b) trajetória profissional; c) desafios na liderança; d) lideranças femininas; e) políticas de diversidade; f) contexto familiar e maternidade; g) representatividade negra na liderança.

### *a) Trajetória educacional*

Através das entrevistas percebemos como as mulheres negras enfrentam dificuldades para ter uma educação de qualidade; as entrevistadas estudaram em escolas públicas, embora algumas tenham conseguido bolsas de estudos para escolas privadas, os custos adicionais não contemplados fizeram com que apenas uma conseguisse de fato estudar em uma escola privada. Todas as entrevistadas trabalhavam enquanto estudavam, antes mesmo de chegarem ao ensino médio. As respostas mostram a dificuldade para seguir os estudos, como mostram as falas:

Quando meu pai faleceu, eu comecei a trabalhar como empregada doméstica, eu era muito pequena, tinha doze anos [...] E fiquei até os dezenove anos, mas nesse decorrer eu fui fazendo meu estudo, meio período, se caso a escola fosse de manhã, eu trabalhava de tarde, sempre meio período. E era esse o requisito que eu tinha, eu tinha que estudar, né? (Entrevistada 4)

Eu comecei a trabalhar aos treze anos para ajudar a minha família, comecei como recepcionista, depois eu fui atendente de lanchonete, depois trabalhei em shopping, trabalhei com recriação de festa infantil. Fui me virando. (Entrevistada 2)

Esses relatos demonstram como o acesso à educação é difícil por conta das desigualdades, o contexto familiar das entrevistadas (que será aprofundado no tópico d) teve grande impacto na decisão, ou melhor, necessidade, de estar inserida no mercado de trabalho antes mesmo da vida adulta. A entrevistada 5 comenta sobre como essa necessidade afetou suas escolhas:

Geralmente a gente acaba fazendo escolhas muito mais pela necessidade do que pelos nossos desejos, pelo que a gente realmente quer, pelos nossos sonhos, e eu naquela ânsia de conseguir entrar logo no mercado, conseguir entrar na faculdade, etc, acabei escolhendo esse curso. (Entrevistada 5)

O acesso ao ensino superior foi fundamental para a construção da carreira dessas mulheres, mas o acesso também não foi simples, a grande maioria teve que trabalhar durante a graduação, ou para auxiliar a família ou para custear os próprios estudos, segundo os relatos das entrevistadas:

Quando eu fazia faculdade de educação física, eu tive que ter três empregos para poder sustentar e manter essa faculdade, porque, caso contrário, eu não estudaria e ninguém se importaria com isso. (Entrevistada 3)

Como a maioria das pessoas negras da periferia, fui fazer graduação em faculdade particular, [...] Se não fosse a educação, se eu não tivesse a oportunidade de estudar, eu não teria a oportunidade de entrar e permanecer e crescer no mercado de trabalho. (Entrevistada 2)

Se eu não tivesse estudado eu não ia conseguir outro emprego. Naquela época eles davam muito valor para estudantes, [...] Na empresa em que eu trabalhava, a maioria dos jovens, eles tinham faculdade, né? Então, se eu não tivesse também, ia ser difícil, aí eu fiz. (Entrevistada 4)

Fiz o primeiro ano de cursinho, [...] e nessa época eu também trabalhava, trabalhava de dia e fazia cursinho à noite, e aí começou a ficar muito insustentável, terminei o primeiro ano sem bons resultados (Entrevistada 5)

Apesar das dificuldades, todas as entrevistadas destacaram o papel da educação formal para seu sucesso profissional, além da graduação todas continuaram seus estudos através de especializações, pós-graduações e cursos específicos em seus setores.

Olha, eu sinceramente acredito que foi a educação a chave de virada para a mobilidade social da minha família. Dentro do meu núcleo próximo [...] eu fui a primeira pessoa da minha família a concluir um curso de nível superior. [...] Eu sou fruto de cota racial na Universidade Pública, então, acho que

essa minha trajetória na educação fez toda a diferença para a mobilidade social da minha família, que foi uma família muito simples, de origem muito humilde, que a gente vem conquistando outros lugares por conta desse investimento na educação. (Entrevistada 1)

Pra mim é a base, né? [...] Então, tudo o que eu estudei, reflete no meu trabalho. (Entrevistada 3)

A entrevistada 5, a mais jovem do grupo, destacou como as políticas de permanência e apoio ao estudante foram fundamentais em sua trajetória:

Eu acabei decidindo pela USP, por sorte de ter passado ali e por políticas de permanência, porque realmente essa questão de trabalhar e estudar para mim é uma condição e eu não saberia como ficaria isso depois do cursinho, então eu precisava de um lugar que eu pudesse ir atrás de bolsa, pudesse receber alguma assistência, principalmente no primeiro ano de faculdade. (Entrevistada 5)

### ***b) Trajetória profissional***

A trajetória de trabalho das mulheres negras começa muito cedo, como visto no tópico anterior e os desafios enfrentados no mercado são inúmeros. As mulheres negras, mesmo após cursarem o ensino superior encontram sérias dificuldades de projeção de carreira, sofrendo reflexos do racismo e do machismo, elas não se sentem pertencentes aos ambientes e não são reconhecidas por suas próprias equipes. Destaco aqui o relato da entrevista 1 e 5 sobre dificuldades enfrentadas no início da carreira, o próximo tópico irá explorar os desafios enfrentados por elas no caminho para liderança. A entrevistada 1 destacou como precisou tomar decisões de carreira tendo em vista a necessidade de renda e como foi difícil se sentir pertencente, valorizada e ouvida em seu ambiente de trabalho.

Atuei como professora, então migrei para indústria já num movimento pensando de carreira mesmo, para ter mobilidade social. [...] Para ser ouvida num ambiente fabril eu já mudei o jeito de me vestir, [...] eu sempre usei roupas mais largas, onde nenhuma atenção fosse voltada para a minha aparência e sim para o que eu tinha para dizer. Já precisei aumentar o meu tom de voz várias vezes em reunião para ser ouvida, impedir que alguém ficasse me interrompendo o tempo todo. [...] eu não era nada da minha essência, eu era praticamente um personagem ali para conseguir sobreviver naquele ambiente. (Entrevistada 1)

Campos (2023) destaca que, mesmo quando jovens negros conseguem acessar grandes corporações com boa projeção de carreira, esses talentos

enfrentam confrontos internos e externos que dificultam que eles consigam atingir maiores patamares de carreira. Embora a preocupação das organizações com programas de diversidade tenha aumentado, a maior parte delas não está preparada, ou nem preocupada, em desenvolver essas pessoas que chegam.

No entanto, apesar de chegarem ao mercado corporativo em um contexto social mais favorável, as jovens que entraram em programas de trainee voltados à população negra continuaram enfrentando situações de discriminação, como as reações e o estranhamento dos colegas ao fato de elas irem trabalhar, por exemplo, com tranças no cabelo. A intersecção entre raça e classe mostra-se evidente quando elas passaram a vivenciar situações com trainees e estagiários que estudaram em escolas particulares, por não terem as mesmas experiências culturais para acessar posições de prestígio, como por exemplo vivências internacionais (CAMPOS, 2023, p.19)

O relato da entrevistada 5 demonstra exatamente como o ambiente organizacional afeta o desenvolvimento e a projeção de carreira de pessoas negras:

Uma empresa abriu um processo seletivo de inclusão, na época não se chamava assim, era um programa de responsabilidade social da empresa, algo assim, ainda não se falava sobre diversidade e inclusão, mas era um programa que eles contratavam pessoas da periferia, que tinham feito escola pública. [...] Eu entrei como estagiária, saí antes de terminar meu contrato porque eu entrei em *burnout* [...] mas fiz o primeiro ano do estágio e fui avaliada como a melhor estagiária do setor e no segundo eu não estava conseguindo dar conta de entrar na empresa, porque eu tinha crises de pânico, eu chorava todos os dias no banheiro, eu achava que o mundo ia acabar, o tratamento de alguns gestores era péssimo comigo, sofria assédio moral e aí tudo aquilo acontecendo ao mesmo tempo, mais uma pressão que eu tinha muito grande em cima de mim, então eu entrava no estágio 8h30 da manhã e saia 10h da noite, então eu comecei a faltar na faculdade para dar conta do trabalho, então muita pressão, muito cansaço e aí isso me levou a um estado de calamidade. [...] Fui fazer esse acompanhamento [psicológico], nunca tinha passado num psicólogo, fui fazer esse acompanhamento e nesses vinte dias eu entendi que o problema era o trabalho, que realmente era o ambiente, eram as pessoas, porque eu não me sentia pertencente. (Entrevistada 5)

Além de demonstrar as várias violências sofridas pela entrevistada, o relato traz luz ao baixo acesso da população negra à tratamentos para saúde mental. Dados de estudo realizado pelo Ministério da Saúde em parceria com a UnB (2018) demonstraram que o índice de suicídio entre adolescentes e jovens negros no Brasil é 45% maior que entre os brancos e a juventude negra chega a ter 45% mais chances de desenvolver depressão que a branca (Insper, 2022). A entrevistada 5 destacou que sair desse emprego foi fundamental para a sua saúde e a manutenção

da sua vida, ela conta que as políticas de permanência foram essenciais para ela ter a possibilidade de pedir demissão e não trabalhar por um curto período:

[...] pedindo demissão, sem nenhuma perspectiva em relação a emprego, na época eu estava morando no CRUSP, e isso me ajudou demais, porque de alguma forma era uma possibilidade de uma escolha, de, ok, pelo menos eu não pago aluguel, não pago água, não pago luz, então eu consigo realmente ficar um tempo até arrumar um emprego, mas com muito medo. (Entrevistada 5)

### **c) Desafios na liderança**

As entrevistadas destacam que para chegar em cargos de liderança é preciso estar muito bem preparado, primeiro porque haverá muitas resistências durante o percurso, e porque ao alcançar o cargo haverá uma pressão constante para que essas mulheres provem seu potencial. As mulheres negras contam com uma progressão de carreira muito mais lenta por enfrentarem estruturas do racismo e do sexism o elas demoram cerca de 10 anos a mais que as mulheres brancas para alcançarem posições de liderança, o nível de qualificação exigido das mulheres negras também é maior.

Tem uma questão de validação social de você estar ali naquele lugar, [...] uma pessoa negra que chega nessa posição, ela não é 'qualquer pessoa negra'. É alguém que realmente se dedicou, alguém que estudou muito, alguém que teve que fazer muita coisa para chegar naquele lugar, enquanto nossos pares brancos não é isso que a gente vê. As formações geralmente são formações muito mais comuns, não tem uma bagagem teórica, técnica muito forte, porque realmente parece que as pessoas negras precisam ser mil vezes melhores, enquanto nossos pares brancos, sendo medíocres, [...] já são aceitos e enfim, e recebidos por esse ambiente. Então, para a gente acessar, a gente já tem que ser meio que fora da curva. (Entrevistada 5)

Há uma dificuldade muito maior para nós, mulheres negras, para a ascensão profissional, de coordenação para gerente, de gerente para diretor [...] a defasagem é muito grande por conta do machismo e do racismo estrutural, a gente enfrenta duas vezes mais preconceito, para dizer o mínimo, para conseguir crescer profissionalmente. (Entrevistada 2)

A dificuldade é que, a gente até brinca que a gente é cota na empresa, porque são poucos negros que trabalham como um cargo de gerência. Então, é muito trabalho, precisa de muita disposição, muita disponibilidade para poder chegar num cargo desse. Porque quando precisa, você tem que estar aparecendo para qualquer coisa que seja. (Entrevistada 3)

Não cresci na velocidade que eu esperava, acho que eu paguei muitos pedágios que não precisava ter pagado. (Entrevistada 1)

Goldenberg (2023) destaca como as mulheres têm pouco apoio na jornada para liderança, por serem tão poucas elas têm dificuldade de encontrar mentoras ou até mesmo redes de networking que as representem a apoiem.

O desenvolvimento das profissionais depende de treinamentos e formação, mas, tão importante quanto proporcionar o conhecimento técnico, é estimular as habilidades necessárias para assumir cargos de liderança. Investir em programas de Coaching, Mentoring e Sponsorship é fundamental para que elas adquiram novas capacidades, mas também para que ganhem mais confiança e tenham outros profissionais com a experiência necessária para ajudá-las a crescer como profissional e trilhar seu caminho ao topo (GOLDENBERG, 2023 p.73)

As percepções da entrevistada 5 demonstram o ponto trazido por Goldenberg (2023):

Depois de um ano [como analista] eu fui promovida para gerente nessa empresa e para mim foi simbólico e ao mesmo tempo intenso, porque foi quando eu me dei conta de que eu era a primeira pessoa da minha família a ocupar uma posição de gestão e ao mesmo tempo eu não sabia se eu estava pronta [...] Eu sempre trabalhei muito, era muito bem avaliada, tinha vários feedbacks positivos das pessoas, eu já atuava fazendo gestão de algumas pessoas do time de forma indireta e quando eu assumi essa posição, [...] pra mim foi um choque muito grande no início, até porque eu também não tive apoio, não tive treinamento, não tive novas lideranças, não tive apoio da minha liderança que [...] pressupunha que eu já soubesse tudo. [...] [Quando fui] Head, a pessoa responsável pela estratégia de diversidade e inclusão da empresa, [...] eu fiquei sendo ali a pessoa negra com maior cargo dentro da instituição, que também não é um cargo extremamente estratégico [...] foi um lugar difícil porque eu, ao mesmo tempo que eu estava sentada na cadeira de gestão, as pessoas não me viam como gestora. [...] Então foi um processo intenso, difícil, no começo eu tive que provar muito a minha cadeira. [...] Eu sinto que a gente precisa se provar, validar, muito mais vezes do que outras pessoas. (Entrevistada 5)

As mulheres negras em altos cargos de gerência precisam se posicionar estrategicamente, elas não recebem credibilidade de suas equipes e precisam cuidadosamente escolher como defender pautas relevantes. Simultaneamente não podem demonstrar incertezas sobre suas decisões e orientações, pois são facilmente questionadas.

Por causa da credibilidade, né? Então, a questão era, como vão acreditar num trabalho de pessoas que estão relacionadas à escravidão? Normalmente os negros são vistos como que para servir, não para gerenciar. E algumas pessoas olhavam torto para isso, não aceitavam, às vezes, alguma ordem, alguma lei que tinha dentro da empresa, isso às

vezes eles não aceitavam, porque vinha de uma pessoa negra. Então, era bem difícil. (Entrevistada 4)

Se tem um monte de gente no mesmo lugar, elas não vão te olhar como se você fosse a pessoa que manda, elas te põem em segundo plano, né? [...] E alguns homens, eles se juntam e julgam você, mesmo que eles tenham cargos inferiores. [...] Aí você tem que se impor, é complicado, [...] não como mulher negra, mas como mulher, [...] Se você não fizer isso, eles te engolem. (Entrevistada 3)

Eu escolho ir por um caminho muito mais conciliador do que direcionador, porque eu sei que se eu for por um caminho direcionador, automaticamente ali o paradigma da negra raivosa recai sobre mim. Então, eu acho que o letramento que eu tenho do tema me fez conseguir atalhos pra não cair nessas armadilhas. (Entrevistada 1)

Essa necessidade de se posicionar muito cuidadosamente por conta dos paradigmas relacionados às mulheres negras é destacado por Silva (2013) ele destaca que as mulheres negras são representadas como "sendo mais primitivas, selvagens, emocionais, corporais. Enquanto para as mulheres brancas a raça significa a possibilidade de aproximar-se intelectual e moralmente do modelo [homem branco adulto]" (Silva, 2013, p.100).

A entrevistada 2 destaca algumas das características que mulheres negras que querem alcançar posições de liderança precisam ter, essas características perpassam por pontos destacados por todas as outras entrevistadas:

Eu vejo três características que se assemelham e se destacam em mulheres negras que chegaram a [altas] posições executivas: essa resiliência, a capacidade de lidar com a pressão, e é muita pressão por resultados, por uma estética [...]. Têm um bom trato com a branquitude, elas são aceitas pela branquitude, [...] elas não podem ser quem elas são em nenhum dos extremos, nem muito extrovertida, exagerada e nem na categoria do raivosa, aquela que sempre vai sempre pontuar as questões de machismo, de racismo, de um jeito incisivo, de um jeito firme, ela não é muito bem vista no mercado e, consequentemente, ela não tem muitas possibilidades de ascensão. [...] E a formação, graduação, pós, inglês, o conjunto de qualificação delas é o que faz elas crescerem, só quem tem graduação, por exemplo, não chega lá. (Entrevistada 2)

#### ***d) Lideranças femininas***

Ao serem questionadas sobre diferenças entre lideranças femininas e masculinas, as entrevistadas destacaram como ainda é difícil se posicionar nos ambientes organizacionais, especialmente aqueles tradicionalmente masculinos. A

fala da entrevistada 1 vai ao encontro da *síndrome da abelha rainha*, discutida anteriormente, ela destaca como mulheres em cargos de liderança podem acabar reproduzindo pensamentos e ações machistas e sexistas:

Eu me surpreendi negativamente com o quanto o ambiente molda uma pessoa. E aí eu vou te dizer como, quando o ambiente é muito machista, por exemplo, você vai perceber, você vai falar, nossa, até que enfim uma líder mulher e aí você percebe que ela reproduz, como vítima, obviamente, mas ela reproduz símbolos machistas. [...] as mulheres, quando são tão poucas num ambiente tão machista, elas acabam reproduzindo alguns símbolos que elas não conseguem nem perceber que foram vítimas dele. (Entrevistada 1)

Em contrapartida, a entrevista 2 destaca como as líderes mulheres podem se tornar mais sensibilizadas a temas relacionados à diversidade por conta dos preconceitos que sofrem durante suas carreiras:

As mulheres são mais sensíveis. A maioria das gestoras dos nossos contratos são mulheres brancas, porque elas são mais sensíveis, não só a causa racial, mas as questões LGBTs, de pessoas com deficiência, justamente por sofrerem muito com o machismo. (Entrevistada 2)

As entrevistadas 3, 4 e 5 destacaram como as mulheres precisam se esforçar para conseguirem se manter em cargos de liderança, tendo em vista que, mesmo após chegarem em cargos de alta gestão, elas são constantemente questionadas e precisam se impor de forma contundente.

Sempre que tem uma oportunidade, eles chamam os homens para liderar, porque acham que tem mais poder, tem mais posicionamento, eu não sei. Eu acho que a mulher em si, sendo branca ou outra raça, negra ou não, ela fica sempre em segundo plano. (Entrevistada 4)

[...] pessoas acham que a gente é menor, né? Que a gente tem um valor menor e que a gente tá lá pra cumprir tabela. E aí a gente tem que ter a consciência que, se a gente não se impor, eles te engolem. Fingem que você não tá lá. Mas, quando você se impõe e mostra que sabe do que tá falando, e mostra serviço, eles têm que te respeitar. É o mínimo, o que eles têm que fazer é te respeitar. (Entrevistada 3)

As mulheres, elas precisam ter um reforço de autoconfiança muito grande para assumir essas posições [...] há uma questão de como se provar mais vezes em relação a lideranças masculinas [...] a minha experiência de gestora teve que ser validada por um homem para eu conseguir trabalhar com algumas pessoas [...] se portar de um jeito que não passe dúvidas do que eu estou propondo, das minhas ideias, de como eu estou gerindo o time, porque qualquer vacilo ali pode ser uma oportunidade de questionamento da nossa capacidade. (Entrevistada 5)

### e) *Políticas de diversidade*

Em relação a políticas de diversidade, a maioria das entrevistadas percebe que há algum tipo de projeto ou política de inclusão nas organizações, mas que os efeitos ainda são poucos visíveis, as principais dificuldades estão em criar um ambiente organizacional que acolha e valorize as diversidades.

Hoje a gente trabalha vagas intencionais, afirmativas, [...] tem programas para promover inclusão, com aceleração [...] mas esbarra muito fortemente numa cultura meritocrática, que expurga pessoas em recorte de diversidade. [...] acho que a gente evoluiu muito, mas tá muito longe do que precisava ser ainda. (Entrevistada 1)

A desconstrução desse imaginário [estereotipado da mulher negra] vem com um letramento racial que é preciso levar para as empresas e a falta desse letramento é uma das barreiras, porque aí há manutenção dos privilégios com base nos preconceitos adquiridos ao longo da vida e dos vieses inconscientes. A falta de oportunidades, da prática de ações afirmativas, as empresas que reconhecem a ação afirmativa e que praticam isso, elas estão na contramão dessas estatísticas, mas são poucas, não chega a 30% das 500 maiores empresas do país. [...] A maioria [das empresas] são mais preocupadas em selecionar as pessoas e mostrar os números. [...] E o mais difícil é manter essa pessoa depois que ela consegue a oportunidade [...] Eu vejo poucas empresas investindo na retenção das pessoas pós-seleção, eu vejo mais investimento em recrutamento e seleção. (Entrevistada 2)

A entrevistada 4 comenta em sua entrevista que na empresa em que ela trabalhava haviam projetos de inclusão para pessoas com deficiência, mas nunca foram pautadas políticas de diversidade racial. A entrevistada 3 explica que durante sua trajetória profissional também não encontrou políticas de diversidade e inclusão:

Não, elas não têm políticas, pelo que eu percebi, não tinha praticamente inclusão não. Você mesmo que tinha que correr atrás [...] A prioridade é para branco, a gente sabe disso, né? Se você quer ter uma posição melhor, você tem que fazer a mais. Tem que fazer a mais para poder se destacar. Porque se a gente tá fazendo igual, não vai ser lembrada. Tem que fazer a mais. (Entrevistada 3)

A entrevistada 5 destaca a importância de que novas políticas sejam acompanhadas de sensibilização dos times com objetivo de gerar mudanças na cultura organizacional, as políticas por si só não são eficientes:

Então tem uma questão de como as pessoas lidam com essas políticas, de qual é a valorização. Então eu já soube de empresas que tinham uma política como essa, em que os homens não tiravam os seis meses de licença, mesmo tendo o direito, porque eram taxados, tinha todo um estigma em relação a essa licença, também tinha uma questão sobre como ia ficar o trabalho em relação à ausência desses homens. (Entrevistada 5)

#### **f) Contexto familiar e maternidade**

O contexto familiar das entrevistadas é importante porque influenciou as suas trajetórias e escolhas dessas mulheres, a entrada delas no mercado de trabalho, seus estudos e até mesmo escolhas relacionadas à maternidade foram influenciadas pelo histórico familiar. Nenhuma das famílias tinha boas condições financeiras, as entrevistadas foram cercadas desde a infância por mulheres que trabalhavam demasiadamente pelo sustento e famílias chefiadas por mulheres, mães ou avós.

Minha avó, que me criou, ela foi uma mulher preta escravizada. Ela nasceu como escrava numa fazenda de café no interior da Bahia e ela fugiu da fazenda com a minha mãe, que tinha cinco anos [...] literalmente fugir da opressão. [...] Eu cresci com meu pai e com a minha avó, e mais dois irmãos. Como a minha avó estava 100% presente, como a rede de apoio para a minha mãe, minha mãe começou a trabalhar muito cedo. (Entrevistada 2)

Eu passei a minha infância toda com os meus avós, [...] pessoas muito simples, muito humildes do interior da Bahia, meu avô, alcoólatra, a minha avó era quem dava sangue e suor, [...] Ela tinha quatro trabalhos, assim, pra dar conta da família, a minha mãe engravidou muito nova do meu pai, com dezessete anos, o meu pai era um homem mais velho, que já tinha dois filhos de um casamento anterior, eles dois ficaram juntos por menos de dois anos e se separaram. Eu fui morar com a minha avó a [...] e passei a infância inteira sem ver o meu pai. (Entrevistada 1)

Minha mãe, por exemplo, teve nove filhos, pobre, sem dinheiro, viúva com trinta e seis anos, né? O filho mais velho com dezessete, o mais novo com nove meses, não tinha como criar. Os irmãos mais velhos que cuidavam dos mais novos, tanto é que eu fui trabalhar para poder ajudar. (Entrevistada 4)

A questão da estabilidade profissional para nós, pessoas negras, é uma questão muito mais crítica, [muito por conta das] nossas experiências familiares, minha mãe teve eu e minha irmã muito jovem, ela tinha dezessete anos, não estudava, não conseguiu construir nada porque estava sempre tentando correr atrás das coisas com duas crianças pequenas. Então, eu tive muito receio de ter qualquer gravidez antes de conseguir entender que minha vida estava seguindo um caminho de estabilidade e segurança (Entrevistada 5)

As entrevistadas comentaram sobre a necessidade de uma rede de apoio e de um parceiro colaborativo para conseguirem retornar e manter suas carreiras após a maternidade, a entrevistada comentou que 4 se aposentou para conseguir cuidar do filho pequeno:

Eu fiquei lá 24 anos e 11 meses, 25 anos e daí aposentei, né? Com 30% a menos no salário pra poder cuidar do meu filho [...] Foi difícil, tanto é que eu tive que parar de trabalhar. [...] Então as pessoas não tinham essa responsabilidade [as pessoas contratadas por ela como rede de apoio paga]. Não sei se eu que não achei gente com responsabilidade, eu senti muita fragilidade nisso! Aí eu acabei parando, né?

Quando o parceiro não participa, o companheiro não participa [do cuidado com os filhos e das responsabilidades domésticas], fica uma sobrecarga, eu acho. (Entrevistada 4)

Sempre foi difícil porque eu não tinha muita rede de apoio [...] até quando eu consegui contratar uma pessoa para cuidar da rotina da casa, porque até então era eu fazendo tudo, oito anos de maternidade e cuidados com a família, cuidados com a empresa, estudo e tudo que não podia parar. O marido não ajudava muito, ele tinha a rotina de trabalho dele e sobrava tudo pra mim, era muito exaustivo (Entrevistada 2)

Quando a gente optou por tê-los [filhos], na época eu estava tranquila na minha relação com o trabalho. Se fosse em outra época, não daria, mas naquela época estava tranquilo [...] o meu marido também que me ajudava bastante. [...] Eu tinha muita rede de apoio, como a minha irmã, tinha uma pessoa que me ajudava, [...] e também tinha meu marido que também era bem presente com os filhos. (Entrevistada 3)

As entrevistadas comentaram como percebem a relação das organizações com as profissionais mães, elas ainda esbarram nos paradigmas de serem consideradas menos dedicadas, mais propensas a faltar e não se dedicarem à carreira.

A maternidade influencia sim, [...] na minha época, na década de 70, as empresas não pegavam quem tinha filhos, quem era casada. (Entrevistada 4)

Vinte e três anos que eu estou no RH e eu vejo isso, se a mãe tiver que se ausentar para levar a criança no médico, se ela tiver que se ausentar para acompanhar um tratamento que a criança esteja fazendo, uma internação, ela é vista como uma pessoa relapsa em relação ao trabalho. O que é revoltante. Como se ninguém fosse nascido de uma mãe, né? É a falta de consciência e o Brasil tem uma cultura workaholic, uma cultura de que você precisa trabalhar muito para ser reconhecido, você precisa demonstrar tudo sempre muito. Então se essa mãe não consegue cumprir a carga horária e mostrar que ela trabalha muito, ela não é muito bem vista, o que é uma opressão para a maioria de nós no mercado de trabalho. (Entrevistada 2)

A gente tem que priorizar os filhos, acho que não tem uma outra opção, não. A prioridade é o filho, então, a empresa tem que entender, mas é difícil. Pelo

que eu vejo, atualmente, é muito difícil. O pessoal fica meio receoso de que alguém tenha um filho pequeno, porque vai faltar pra caramba. Porque vai levar o filho no médio, o filho vai estar doente, vai precisar se ausentar. É bem complicado. (Entrevistada 3)

O relato da entrevista 1 demonstra como o núcleo familiar em que essas mulheres cresceram influenciou a forma como elas construíram suas famílias e encaram a maternidade, também destaca a influência do mercado e do momento da carreira na decisão de ter filhos e como as chances de ascensão na carreira mudam após a maternidade:

A minha infância foi marcada por pais ausentes, mulheres que trabalhavam muito, muito, muito e eu acho que isso marcou a minha ideia de maternidade [...] Quando eu decido ter a minha filha com o meu companheiro, eu estou numa relação muito mais estável do que era a relação da minha mãe [...] então é uma decisão pensada, planejada, financeiramente estável, uma gravidez idealizada. Enfim, a gente comprou nossa casa, sabe aquele negócio, eu vou fugir de tudo que pareceu inconstante na minha infância, então acho que eu estou seguindo esse caminho de ir pelo outro lado, porque eu acho que a referência de família que eu tive por muito tempo foi muito disfuncional e essa coisa do pai ausente é muito forte, então, esse companheiro, que é o pai da minha filha, não foi uma escolha aleatória também. [...] Minha bebezinha nasceu e na licença maternidade, eu renegociei a minha volta ao trabalho, porque eu pedi muito uma posição que fosse teletrabalho. Eu sou da Bahia, eu estou no interior de São Paulo, não tenho rede de apoio aqui, pra dar conta das minhas atividades profissionais e da minha vida pessoal com uma bebê, Eu tinha planejado engravidar [...] não foi uma gravidez de uma pessoa jovem, que não estava preparada, isso já estava no meu plano, então, eu estava na posição que eu gostaria de estar. Eu acho que vale a pena contar o quanto eu adiei essa gravidez, porque eu achava que a maternidade seria um boicote à minha carreira e eu tinha muito claro onde eu queria chegar. E todas as referências que eu tinha de mães, eram mães que a partir da sua gestação e da chegada dos seus bebês, tinham estacionado em suas carreiras. Então, eu adiei muito a ideia de ser mãe, porque eu falava, no dia que eu for mãe, acabou, é ali que eu vou ficar e eu não desfiz essa crença ainda. E aí, agora, por quê? Eu não tenho a disponibilidade que eu tinha pra competir nesse mercado tão masculino, ou com tantas mulheres não mães. [...] O trabalho invisível, não reconhecido, essa economia do cuidado que as mães têm que não deixa que elas façam essa competição de igual para igual dentro do mercado de trabalho. Então, essa decisão para a maternidade, minha decisão para a maternidade, foi muito influenciada pela minha decisão de carreira e eu faria tudo do mesmo jeito. (Entrevistada 1)

### ***g) Representatividade negra na liderança***

A representatividade é muito importante para que as mulheres negras consigam chegar mais longe, pois ela cria um sentimento de possibilidade e de pertencimento. Todas as entrevistadas destacaram que representatividade é

importante e que ver mulheres negras em cargos de destaque é importante, não apenas para elas, mas para que outras pessoas as vejam e reconheçam o pertencimento dessas mulheres em todos os espaços.

Quando você vê uma mulher preta chegando no cargo executivo, no conselho, você acredita que é possível, que você possa chegar também e se ela chegou, você tem uma inspiração para continuar estudando e sonhar em chegar em lugares que você nem imaginou que poderia estar. (Entrevistada 2)

Quando você vê uma pessoa na TV, ou num lugar, que é negro e que pode ocupar um espaço de destaque, acho que as pessoas brancas até normalizam, né? Que você pode ocupar outros espaços, né? Não só na TV ou no jornalismo, mas em qualquer área da sociedade, é um pouco mais normalizado. (Entrevistada 3)

Embora a representatividade negra tenha aumentado nos últimos anos, com a implementação de programas de diversidade e aceleração e a chegada de mais mulheres negras em posições de alta gestão, os números de mulheres negras na liderança ainda são muito baixos e pouco representativos.

Historicamente, por conta da escravidão no Brasil, a maioria das mulheres negras ocuparam postos de trabalho voltados à área doméstica. [...] Então está no imaginário popular, o estereótipo da mulher negra ligado a funções operacionais e a desconstrução desse imaginário vem com um letramento racial que é preciso levar para as empresas e a falta desse letramento é uma das barreiras, porque aí há manutenção dos privilégios com base nos preconceitos adquiridos ao longo da vida e dos vieses inconscientes. A falta de oportunidades, da prática de ações afirmativas, as empresas que reconhecem a ação afirmativa e que praticam isso, elas estão na contramão dessas estatísticas, mas são poucas, não chega a 30% das 500 maiores empresas do país. Tem muita coisa ainda para fazer. A falta de representatividade de mulheres negras nesses postos de trabalho também faz com que a gente tenha mais dificuldade ainda de acender, mulheres negras com consciência. Então é essa soma desses fatores todos que tem resultado aí o que a gente tem visto de tanta desigualdade. (Entrevistada 2)

Em relação aos desafios para representatividade, as entrevistadas 1 e 5 discorrem:

Eu acho que [a representatividade] é, hoje, um dos critérios mais importantes para a retenção de pessoas negras nas companhias. Quando você tem, vou falar de uma proporção aproximada aqui, 70% da liderança branca, de uma companhia, a tendência é de que elas pensem como pessoas brancas privilegiadas e que tenham uma expectativa que o seu time pense e performe parecido. Hoje eu sou uma das pessoas que chegou mais longe na companhia, passando em cargo, no meu cargo tem pouquíssimas pessoas, na minha posição tem pouquíssimas pessoas

negras. Eu tenho que ser essa inspiração para quem está almejando outras posições, mas eu não encontro, no cargo acima do meu, eu não encontro inspiração, eu não encontro representatividade. (Entrevistada 1)

Eu acho que é extremamente importante a questão da representatividade de mulheres negras na liderança, mas acho que essa questão não pode ser a representatividade por si só. Então a gente tem que falar de representatividade de proporcionalidade, se no time de 5 pessoas tem uma mulher negra ali, no caminho de gestão, ela tem uma posição de representatividade [...] mas ela sozinha nesse lugar, nessa equipe, provavelmente ela vai ser menos escutada, ela vai ter que se esforçar muito mais, vai ter que entregar muito mais, vai ter que mostrar muito mais o seu trabalho para que ela de fato seja ouvida. [...] Eu acho que a questão da representatividade é o primeiro passo, mas ele não pode ser único. (Entrevistada 5)

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente existem mais mulheres negras em cargos de liderança, algumas estão presentes na alta gestão, em conselhos e são empresárias, mas a proporção ainda é muito baixa. Quando observamos as organizações, percebemos que o número de mulheres negras é inversamente proporcional ao nível dos cargos, quanto mais alta e estratégica a posição, menor é o número de mulheres negras que a alcançam.

Essa realidade não é aleatória no Brasil, no mercado as mulheres negras enfrentam desafios relacionados à questão de racial e de gênero, o que torna suas jornadas ao topo mais longas e muitas vezes até mesmo as impede de chegar onde gostariam. Este estudo procurou investigar essa realidade, buscando identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras para chegar em altos cargos de gestão, o objetivo geral do trabalho foi identificar as dificuldades relacionadas à interseccionalidade de poder, gênero e raça.

O percurso da pesquisa permitiu compreender a realidade das mulheres negras que ocupam posições de liderança e suas trajetórias desafiadoras, perpassando por um panorama do mercado e por temas como racismo estrutural e maternidade, bem como teorias relacionadas a liderança feminina como o labirinto de cristal, o degrau quebrado e a síndrome da abelha rainha.

Por meio do referencial teórico e das experiências das entrevistadas foi possível concluir que, embora as mulheres negras venham cada vez mais ocupando espaços maiores e de mais destaque, às estruturas sociais e culturais persistem em manter e permitir preconceitos e discriminações. Foi possível perceber que essas

estruturas discriminatórias perpetuam a desigualdade racial tanto em setores sociais quanto profissionais, afetando a vida da população negra, dificultando, por exemplo, o acesso à educação e ao mercado de trabalho.

Os relatos das entrevistadas demonstraram como essas mulheres são constantemente testadas e desafiadas durante suas trajetórias, elas enfrentam dificuldades para serem reconhecidas e são vítimas de visões estereotipadas e preconceituosas. A interseção entre o machismo e o racismo gera um espaço hostil para as mulheres negras, que têm suas habilidades e competências perpetuamente desvalorizadas em ambientes majoritariamente brancos e masculinos.

A sensação de não pertencimento também gera uma carga mental muito grande nessas mulheres, que precisam ser inspiração para outras e representar todas aquelas que não conseguem chegar lá. Além disso, foi percebido como a educação é uma dimensão desafiadora para essas mulheres, principalmente durante o ensino médio e a faculdade, pois elas precisam conciliar os estudos com empregos pouco flexíveis, tendo em vista as necessidades econômicas de suas famílias e possuem pouco ou nenhum apoio.

Embora essa sondagem tenha cunho qualitativo, baseado em relatos de um grupo pequeno num contexto específico, conseguimos perceber padrões que mostram a necessidade de promover oportunidades para mulheres negras chegarem em cargos de alta gestão, é fundamental a criação de um ambiente de trabalho mais inclusivo e igualitário para essas mulheres.

O estudo espera contribuir para o avanço da liderança feminina negra e da igualdade de gênero e raça nas organizações e incentivando a implementação de políticas e ações que promovam ambientes e culturas organizacionais mais igualitárias e inclusivas.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Fernanda. Liderança feminina cresce no Brasil, e mulheres ocupam 17% das presidências. **Forbes.** Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-mulher/2023/05/lideranca-feminina-cresce-no-brasil-e-mulheres-ocupam-17-das-presidencias/>. Acesso em: 05 de dezembro de 2023.

ALMEIDA, Silvio. Racismo Estrutural. 1. ed. São Paulo: Pólen, 2019. 264p.

BAPTISTA, Kelly. Com mesmo grau de instrução e tempo de carreira, negros chegam a ganhar 13% menos que trabalhadores brancos, diz estudo do Insper. **Mundo Negro,** 2023. Disponível em: <https://mundonegro.inf.br/carreira-negocios/com-mesmo-grau-de-instrucao-e-tempo-de-carreira-negros-chegam-a-ganhar-13-menos-que-trabalhadores-brancos-diz-estudo-do-insper/>. Acesso em: 12 de novembro de 2023.

BERSANI, Humberto. Aportes teóricos e reflexões sobre o racismo estrutural no Brasil. **Extraprensa**, São Paulo, v. 11, n. 2, p. 175 – 196, jan./jun. 2018. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/extraprensa/article/view/148025/147028>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Gestão Estratégica e Participativa; Departamento de Apoio à Gestão Participativa e ao Controle Social; Universidade de Brasília, Observatório de Saúde de Populações em Vulnerabilidade. **Óbitos por suicídio entre adolescentes e jovens negros 2012 a 2016**. Brasília, 2018. Disponível em: [https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/obitos\\_suicidio\\_adolescentes\\_negros\\_2012\\_2016.pdf](https://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/obitos_suicidio_adolescentes_negros_2012_2016.pdf). Acesso em: 29 de novembro de 2023.

BRONZE, Giovanna. **Pesquisa: 93% dos profissionais negros acreditam existir barreiras para chegar em cargos de lideranças**. CNN, 2013. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/pesquisa-93-dos-profissionais-negros-acreditam-existir-barreiras-para-chegar-em-cargos-de-lideranca/>

55

[am-existir-barreiras-para-chegar-em-cargos-de-liderancias/](https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007/2759). Acesso em: 22 de novembro de 2023.

CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. *GV Executivo*, v. 22, n. 1, p. 5-10, jan/março 2023. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/gvexecutivo/issue/view/5007/2759>. Acesso em: 27 de novembro de 2023.

CARLI, Linda; EAGLY, Alice. Women face a labyrinth: an examination of metaphors for women leaders, **Gender in Management: An International Journal**, Vol. 31 Issue: 8, pp.514-527, 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/GM-02-2015-0007>. Acesso em: 28 de outubro de 2023.

COMPANHIA DAS LETRAS. Racismo estrutural e inst., com Cida Bento, Silvio Almeida e Jurema Werneck. YouTube, 27 de junho de 2020. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=kSWI7CPtwbk&t=1746s>. Acesso em: 06 de dezembro de 2023.

**ETHOS. Diferença entre negros e não-negros no mercado de trabalho persiste.**  
Instituto Ethos, 2016. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/diferenca-entre-negros-e-nao-negros-no-mercado-de-trabalho-persiste/#.Wg3BCO-nHow>. Acesso em: 26 de setembro de 2023.

FERRARI, Maria; CONRAD, Kalliandra; RESTREPO, Sandra. Reflexões sobre relações interseccionais de poder nas trajetórias de mulheres relações-públicas no Brasil. **Organicom**, v.20, n.41, p. 84-104, jan/abril, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

**FICK, Nataliene. Mulheres negras na liderança: estratégias de carreira e aprendizado para outras mulheres.** Florianópolis, 2022. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/248269>. Acesso em: 30 de novembro de 2023

GOLDENBERG, Margareth. Equidade de gênero no mundo corporativo: como avançar e garantir equidade de oportunidades. **Organicom**, v.20, n.41, p. 69-83, jan/abril, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

HRYNIEWICZ, Lygia; VIANNA, Maria. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais**. 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395174876>. Acesso em: 29 de novembro de 2023.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/>. Acesso: 15 de setembro de 2023.

LIMA, Andrea; MARCONDES, Cilene. Quantas mulheres habitam em nós? Interseccionalidade e comunicação: teoria e prática. **Organicom**, v.20, n.41, p. 47-68, jan/abril, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

LIMA, Gustavo. **Os desafios da carreira da mulher executiva no Brasil**. Belo Horizonte, 2019. Disponível em: [http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao\\_LimaGS\\_1.pdf](http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_LimaGS_1.pdf). Acesso: 28 de setembro de 2023.

MENEZES, Shirley. A mulher preta com deficiência: impactos da intersecção. **Organicom**, v.20, n.41, p. 105-119, jan/abril, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

MILTERSTEINER, Renata et al. **Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública**. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

**MM360Cast. Como ampliar a contratação e promoção de mulheres negras.**

Episódio 03, 2020. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/mm360cast/participantes-nina-silva-leticia-kissu-valquiria-silva/>. Acesso em: 06 de outubro de 2023.

**MULHER 360. Dicas e orientações para empresas acelerarem atração e desenvolvimento de mulheres negras.** Disponível em: [https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF\\_eBooksMM360\\_MulheresNegras.pdf](https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2023/02/AF_eBooksMM360_MulheresNegras.pdf). Acesso: 13 de outubro de 2023.

**NOR, Bárbara. A saúde mental das pessoas negras está intrinsecamente ligada ao racismo.** Insper, 2022. Disponível em: <https://www.insper.edu.br/noticias/a-saude-mental-das-pessoas-negras-esta-intrinsecamente-ligada-ao-racismo/>. Acesso em: 29 de novembro de 2023.

**NUNES, Kesia; LIMA, Angelita. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista.** *Research, Society and Development*, v. 10, n.8, 2021. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/16110/15219>. Acesso em: 17 de novembro de 2023.

**OLIVEIRA, Janis; BOTH, Laura. A mulher negra em cargos de liderança: a influência do colonialismo e do feminismo negro nas relações de trabalho da mulher negra.** Curitiba, 2027. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosdireito/article/view/3863/3134>. Acesso em: 27 de outubro de 2023.

**PERSIGO, Patricia; ATHAYDES, Andreia. Um olhar sobre si: o teto de vidro na área de comunicação.** *Organicom*, v.20, n.41, p. 162-174, jan/abril, 2023. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/12810/2547>. Acesso em: 16 de novembro de 2023.

PNAD. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

SANTOS, Carolina; TANURE Betania; CARVALHO NETO, Antonio. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. *Revista Administração em Diálogo*, Vol. 16, núm.3, p.56-75, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=534654456004>. Acesso em: 27 de novembro de 2023.

SCHWARCZ, Lilia. **Sobre o autoritarismo brasileiro**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

SILVA, Thays. **A mulher, o mercado de trabalho e a maternidade: uma análise acerca dos desafios enfrentados pelas mulheres**. Florianópolis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/230003>. Acesso em: 12 de novembro de 2023

SILVEIRA, Elaine. Racismo estrutural e estruturante. Psicanalistas pela Democracia. 2021. Disponível em: <https://psicanalisedemocracia.com.br/2021/12/racismo-estrutural-e-estruturante-por-elaine-rosner-silveira/>. Acesso em: 26 de novembro de 2023.

SOUZA, Bruna. **A trajetória de docentes negras no labirinto de cristal: reflexões sobre a universidade a partir da interseccionalidade**. 2022. Disponível em: <https://anpad.com.br/uploads/articles/117/approved/dba1cdfcf6359389d170caadb3223ad2.pdf>. Acesso em: 01 de novembro de 2023.

TALENSES; INSPER. **Panorama Mulher**. 2019. Disponível em: <http://online.fliphtml5.com/gbcem/bczq/#p=1>. Acesso em 26 de novembro de 2023.

TALENSES; INSPER. **Panorama Mulher.** 2023. Disponível em: <https://talensesgroup.com/panorama-mulheres/>. Acesso em 03 de dezembro de 2023.

THINK EVA. **Mulheres negras chegam ao limite da exaustão antes de encontrar ajuda.** 2023. Disponível em: <https://thinkeva.com.br/exaustao-das-mulheres-negras/>. Acesso em: 02 de dezembro de 2023.

VERBICARO, Loiane; GUIMARÃES, Sandra. **Boletim n. 10 – A questão étnico-racial em tempos de crise.** 2020. Disponível em: [https://anpocs.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Boletim\\_ER\\_010.pdf](https://anpocs.org.br/wp-content/uploads/2021/03/Boletim_ER_010.pdf). Acesso em: 17 de novembro de 2023.

WORLD BANK GROUP. **The equality equation.** Washington. 2020. Disponível em: <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/d85229dc-c43c-527e-b014-bd6a37d666a8/content>. Acesso em: 15 de outubro de 2023.

W&W. Mulheres pretas e geração Z lideram empreendedorismo nas favelas, diz estudo. **Meio e Mensagem,** 2023. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/mulheres-pretas-e-geracao-z-lideram-empreendedorismo-nas-favelas>. Acesso em: 12 de outubro de 2023.

## APÊNDICE A - ROTEIRO SEMI-ESTRUTURADO DE PERGUNTAS PARA AS ENTREVISTAS

1. Como você se autodeclara seguindo a divisão do IBGE (branca, parda, preta, amarela) ?
2. Qual sua idade?
3. Onde nasceu?
4. Onde estudou? Qual foi sua trajetória educacional?
5. Em qual setor atua?
6. Qual sua função na empresa?
7. Como chegou ao seu cargo atual? Compartilhe sua trajetória
8. Qual foi a importância da educação formal na sua trajetória profissional?
9. Quais são as principais habilidades e competências importantes para você alcançar a posição que está hoje?
10. Quais as principais dificuldades que enfrentou ao chegar em um cargo de liderança?
11. Acredita que existem estratégias específicas para mulheres negras em carreiras de liderança?
12. Acredita que a progressão entre cargos de coordenação para gerência/diretoria foi mais desafiadora para você, por ser mulher negra, do que para seus pares?
13. Tem filhos? Em caso afirmativo, poderia compartilhar como foi sua relação de maternidade e carreira?
14. Quais as diferenças entre o núcleo familiar em que você cresceu e o que você construiu para sua família?
15. Acredita que ter filhos prejudica seu crescimento na hierarquia da empresa?
16. Percebe diferenças entre as lideranças femininas e masculinas?
17. A empresa na qual você trabalha conta com políticas de diversidade e inclusão? Se sim, acredita que essas políticas são efetivas e aplicadas na prática no dia a dia?
18. Mulheres negras brasileiras que obtiveram sucesso: nas letras (Sueli Carneiro, Cida Bento, Djamila Ribeiro), na TV (Maju, Glória Maria, Taís

Araújo) e na música (Elza Soares, Ludmilla, Sandra Sá, Margareth Menezes) conseguem melhorar a inclusão das demais mulheres negras no mundo do trabalho?

19. Qual sua opinião sobre a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança?

#### APÊNDICE B - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 1

***Primeiro, eu gostaria de perguntar, como você se autodeclara?***

Eu me autodeclaro uma mulher parda

***E qual sua idade?***

Trinta e oito anos

***E em qual setor você atua?***

Recursos humanos

***Qual sua função na empresa?***

Eu sou gerente de diversidade, equidade e inclusão

***Perfeito, e como você chegou nesse seu seu cargo atual? Pode compartilhar um pouco da sua trajetória profissional?***

Posso, porque foi uma trajetória, Larissa, nada linear. Eu sou bióloga de formação, sou formada em licenciatura em ciências biológicas e antes de trabalhar na indústria atuei como professora, então migrei para indústria já num movimento pensando de carreira mesmo, para ter mobilidade social. Como professora, no interior da Bahia, eu tinha salários muito baixos, condições muito precárias de trabalho, então eu fiz essa migração para indústria na área de produção. Então, na cidade em que eu fiz faculdade, eu fiz faculdade em Alagoinhas, na Bahia, existia a fábrica da Organização <sup>1<sup>3</sup></sup>, na época era um portal de mobilidade social para quem vivia na região, por ser uma região de poucos recursos mesmo, poucas indústrias. Eu entrei na área de produção, então eu fiz a minha carreira de 2010 até 2015 na área de produção, então eu fui analista de laboratório, fui analista de produção, fui especialista de qualidade e fui coordenadora de produção nesses cinco anos, então o meu primeiro cargo de liderança foi em 2014 como coordenadora de produção na fábrica de Alagoinhas. Daí minha carreira teve uma reviravolta, porque eu fiquei muito infeliz na área de produção, muito infeliz, assim totalmente descasado do que eu me imaginava como profissional e eu dei um passo para trás, fazendo o que no mundo corporativo chamamos de *downgrade*, que é reduzir uma posição, então eu deixei de ser coordenadora de produção e voltei a ser analista sênior de RH. Então eu dei um passo para trás, na época era permitido, na empresa hoje isso não é permitido mais, a gente respeitava a legislação em relação ao salário, meu salário não pôde ser reduzido, não foi reduzido, mas o *grade* sim, hoje a gente não tem mais essa prática, mas naquele tempo tinha. Eu dei esse passo para trás e recomecei a minha carreira dentro do RH aprendendo os subprocessos, o elo que

---

<sup>3</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

ligou as duas áreas foi o método de gestão que a gente trabalhava na época, o TPM. Então, eu tinha conhecimento de TPM, que foi o que me ligou a essa função dentro do RH, entrando no RH, eu passei por vários subprocessos, até que em 2020, eu fiquei mais cinco anos nesse cargo, passando por todas as áreas, conhecendo mesmo, estudando, me aprofundando. Nesse intervalo, teve uma compra da empresa, eu entrei, era *Organização 1*, a *Organização 2*<sup>4</sup> comprou a *Organização 1* e a *Organização 3*<sup>5</sup> comprou a *Organização 2*. Então toda vez que tem uma fusão também, uma empresa compra outra, uma aquisição, as coisas levam mais um tempo para se reacomodarem. Eu fiquei de 2015 até 2020 nessa posição de analista e em 2020 eu fui promovida para a coordenadora que era aquela função que eu tinha até 2014 dentro de produção. Então, eu fui coordenadora de produção em 2020 na fábrica de Araraquara, fui promovida em 2021 gerente regional das fábricas de Itu e Araraquara e eu engravidhei em 2021. No final de 2021, minha bebezinha nasceu e na licença maternidade, eu renegociei a minha volta ao trabalho, porque eu pedi muito uma posição que fosse teletrabalho. Eu sou da Bahia, eu estou no interior de São Paulo, não tenho rede de apoio aqui, pra dar conta das minhas atividades profissionais e da minha vida pessoal com uma bebê, não estar viajando como gerente regional seria uma bela de uma ajuda. E aí eu estava desde 2019 estudando diversidade, equidade e inclusão e me preparando como gestora de recursos humanos mesmo, sem nem pretensão para esse cargo, quando essa posição vagou na minha licença maternidade, eu voltei de licença como gerente de diversidade, eu era gerente de RH para negócios e fiz uma movimentação lateral para gerente de diversidade, equidade e inclusão. Então, é uma história, são 13 anos na indústria, tentei resumir aí essa história, porque é uma história nada linear, não é uma carreira vertical, eu tive algumas idas e vindas, mudanças drásticas de área, mas é essa composição de como e onde eu cheguei agora.

***Entendi. Bem interessante esses seus movimentos e acho que a gente vai aprofundar algumas coisas que você mencionou. Só pra confirmar, então você é da Bahia e você estudou em Alagoinha?***

Sim, Alagoinhas.

---

<sup>4</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

<sup>5</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

**Ok. Eu queria perguntar sobre a sua educação formal, como foi e como isso influenciou a sua trajetória?**

Olha, eu sinceramente acredito que foi a educação a chave de virada para a mobilidade social da minha família. Dentro do meu núcleo próximo, estou falando aqui dos meus avós, meus tios, parte de pai, parte de mãe, eu fui a primeira pessoa a fazer faculdade na minha família, a concluir uma faculdade. Depois disso vieram meus primos, meus irmãos mais novos, mas eu fui a primeira pessoa da minha família a concluir um curso de nível superior. Então, a relação com a educação, eu passei uma fase, eu morava numa cidade de interior muito pequena na Bahia, chamada Gandu, que eu era bolsista na escola particular de lá, então eu estudei parte da minha infância numa escola particular de uma cidade do interior. Eu fiz o meu ensino médio numa instituição pública federal, eu fiz o Instituto Federal. Fiz a minha faculdade na Universidade Estadual também, da Bahia, que se chama UNEP. Eu sou fruto de cota racial na Universidade Pública, então, acho que essa minha trajetória na educação fez toda a diferença para a mobilidade social da minha família, que foi uma família muito simples, de origem muito humilde, que a gente vem conquistando outros lugares por conta desse investimento na educação.

**Entendi. E você acha que, para você como mulher negra, a progressão de cargo de coordenação para a gerência, diretoria, você já até comentou um pouquinho disso, foi mais desafiadora do que para os seus pares?**

Acho que sim, e eu vou trazer dois recortes aqui. Um é o recorte cultural mesmo, de eu sair da Bahia e pleitear uma posição de liderança no Sudeste tem um peso. Então, quando eu cheguei aqui em São Paulo, eu falava diferente de todo mundo, me vestia diferente de todo mundo. Eu percebi que no núcleo que eu convivia no trabalho, a minha bagagem era totalmente diferente, então, vou te dar um exemplo para ilustrar o que eu estou falando, todas as minhas colegas com quem eu convivia no mesmo departamento aqui em São Paulo, tinham feito um intercâmbio fora e falavam inglês fluente. Eu sequer tinha tido oportunidade de fazer um cursinho de inglês ao longo da minha vida, fazer um intercâmbio nunca foi nem um sonho, assim, de tão distante que aquilo era. Então, é esse recorte que eu falo de cultura, que é o jeito que eu falava, que eu me vestia, que com certeza foi uma barreira para aceitação em alguns ambientes, como também esse recorte de classe mesmo, por ter vindo de uma origem muito humilde, com muito menos oportunidades e acessos

a aprimoramentos educacionais e tal. A minha trajetória foi mais longa, com certeza. O meu inglês foi desculpa muitas vezes, foi justificativa para não conquista de um cargo, para não promoção, para não aceleração de salário. Então, eu não destaco a questão racial sem os recortes de classe e de regionalidade, ser uma pessoa do nordeste em uma indústria multinacional em São Paulo é bem desafiador, bem desafiador. É que ele te aceita, mas você tem que falar igual todo mundo fala aqui, te aceita, mas tem que vestir igual todo mundo se veste aqui, o seu cabelo e por aí vai. Então, eu acredito que isso tudo colocou mais tempo, sim. Eu tenho colegas na indústria aqui, com o mesmo tempo de carreira que eu, e em cargos muito maiores, enfim, não consigo te dizer exatamente um exemplo que eu senti racismo na indústria, não tenho uma situação para te relatar, mas essas coisas que são mais veladas, mais subjetivas, com certeza influenciaram para esse meu pingue-pongue aí, essa curva bem lenta de evolução.

***Falando um pouquinho sobre essas estruturas mesmo, essas estruturas invisíveis que você mencionou, você acredita que as políticas de diversidade das empresas, dos lugares por onde você já passou, elas de fato são efetivas e são colocadas em prática ou elas estão lá, elas até te dão uma oportunidade, mas na prática aquilo não existe, a estrutura é mais forte do que essas políticas?***

Eu consigo separar em duas partes, assim, eu acho que a primeira parte, quando eu olho antes para a indústria, ou na indústria do passado, eu tenho 13 anos de empresa e há 10 anos atrás não se falava em diversidade, equidade e inclusão, isso sequer era pautado assim, então eram votadas as pessoas pelas experiências e pelos currículos sem nenhuma preocupação com recorte de diversidade. Então eu tenho dois momentos para relatar isso. Eu fui, e aí no primeiro, quando a gente fala de política pública mesmo, e eu sou fruto de cota racial na universidade pública, entendo que sim. Tanto pra mim, quanto pra várias colegas do curso que eu fiz, da faculdade onde eu estava, essa política pública foi decisória pra esse passo, de cursar o nível superior. Quando eu olho para empresa, eu vejo um abismo muito grande ainda, do quanto a gente evoluiu agora, para o que a gente precisa ser. Então, hoje a gente trabalha vagas intencionais, afirmativas, a gente tem realmente a intenção de trazer diversidade, tem programas para promover inclusão, com aceleração dessas pessoas que já estão aqui dentro, programas de

desenvolvimento, de aceleração, desenvolvimento de soft skill, hard skill, mas esbarra muito fortemente numa cultura meritocrática, que expurga pessoas em recorte de diversidade. Então é aquela coisa, eu contrato, eu coloco no programa de desenvolvimento, mas no final do ano eu avalio mal essa pessoa, porque ela não me entregou isso, isso e isso, que são aquelas caixinhas, os moldes que a empresa está acostumada a avaliar de acordo com o perfil de colaboradores padrão que sempre houve aquela empresa. Então eu ainda sinto falta, e eu não estou falando especificamente da empresa que eu trabalho, mas da minha área como um todo, eu faço muitos *bench* com outras empresas, essa é uma pauta que a gente discute na agenda de diversidade, como que a gente usa dessas políticas, dessas estruturas que a gente tem estabelecido para trazer diversidade, versus o apelo meritocrático que todas as empresas têm. Então, como que eu não trago as pessoas e depois expurgo elas por questões culturais, então, eu acho que esse é um ponto bem polêmico pra mim, acho que a gente evoluiu muito, mas tá muito longe do que precisava ser ainda.

***Entendi. Quais você acha que são algumas das principais habilidades e competências que ajudaram você a chegar na posição que você está hoje na empresa?***

Olha, eu sou muito dedicada no que eu faço. Eu mudei de cargo muitas vezes e eu coloco muita energia em aprender o que eu tô fazendo, então, vou dar um exemplo de onde eu estou agora, tenho um ano e meio, menos de um ano e meio que eu estou nessa posição, e eu, de longe, sou a pessoa referência do tema na área hoje. Eu estudei pra um caralho, então, eu não me conformo de ficar na superfície de um tema, e essa é uma característica minha, sempre fui aluna que senta na frente, anota tudo, estuda muito e só se sente segura, e aí é óbvio que se a gente for analisar isso à luz das teorias de diversidade a gente sabe que tem aí toda uma pressão pelo fenômeno da impostora e por aí vai, mas eu só me sinto segura e confortável quando eu domino muito um conteúdo e isso obviamente joga a meu favor dentro de uma companhia que as pessoas são comparadas, são avaliadas por conhecimento então essa característica me ajuda. E uma outra característica, que eu critico, inclusive, mas é uma habilidade que eu tenho que me ajudou a abrir portas, é a comunicação. Eu me conecto muito fácil com as pessoas, eu me comunico de maneira muito aberta com as pessoas e isso é muito valorizado no

lugar que eu estou hoje, a empresa é uma empresa muito relacional, a gente tem conexão com um dos comportamentos da companhia. Então, essa minha habilidade pessoal me ajuda em comparação, por exemplo, a uma pessoa que é mais introspectiva, um pouco mais tímida. Então, acho que essas duas características de ser uma devoradora dos conteúdos, que só se conforma quando sabe muito, e ter essa comunicação, essa conexão forte com as pessoas, são dois critérios que eu destacaria para eu alcançar os lugares que alcancei hoje.

***E você sente que existem habilidades específicas ou estratégias específicas para as mulheres negras alcançarem cargos de liderança? Ou você acha que não existe algo específico, cada caso um caso?***

Olha, eu acho que cada caso é um caso, mas não tem como eu não fazer aqui alguns recortes dizendo que, a forma como a gente fala precisa ser bem trabalhada, então, eu falei, eu gosto muito de falar, eu me sinto muito segura com alguns temas, mas em algumas reuniões, em algumas situações, eu escolho ir por um caminho muito mais conciliador do que direcionador, porque eu sei que se eu for por um caminho direcionador, automaticamente ali o paradigma da negra raivosa recai sobre mim. Então, eu acho que o letramento que eu tenho do tema me fez conseguir atalhos pra não cair nessas armadilhas. Mas eu vejo casos de pessoas, eu conversei ontem com um colega super competente na posição dele, mas que precisa ter muito cuidado com a fala, porque qualquer opinião que ele dá ele é lido como prepotente, arrogante, grosseiro, um homem negro enorme, grande, alto, então, essa é a leitura que se faz da pessoa negra dentro de uma empresa que é majoritariamente branca. Eu trabalhei em ambientes muito masculinos, estou falando de uma indústria cervejeira, 75% da população é de homens e 25% da população é de mulheres. Para ser ouvida num ambiente fabril eu já mudei o jeito de me vestir, então, imagina, chegar de *cropped*, com a roupa mais justa, mais feminina, eu sempre usei roupas mais largas, onde nenhuma atenção fosse voltada para a minha aparência e sim para o que eu tinha para dizer. Já precisei aumentar o meu tom de voz várias vezes em reunião para ser ouvida, impedir que alguém ficasse me interrompendo o tempo todo. Eu vou te dar exemplos, porque eu acho que isso ilustra né, eu lembro de opinar numa reunião há três anos atrás quando cheguei numa fábrica e a liderança maior daquela localidade falou assim "você não acha que está com muita opinião para quem chegou aqui há uma semana?" Eu falei

"ué, tenho 10 anos de cervejaria e eu sei o que eu tô falando, eu vou continuar dando minha opinião". Então, ser mulher nesses ambientes muito masculinos e consequentemente machistas, vão dando pra gente essas estratégias assim, né, de como se veste, como fala, quem são os aliados, eu busquei muitos aliados nessa minha trajetória, assim, pessoas que reforçavam a minha competência, que reforçavam a minha credibilidade, que eram tipo padrinhos e madrinhas assim nessa jornada, então fui encontrando esses caminhos para sobreviver, mas é um lugar hostil para mulheres, né? Quando a gente fala nessa proporção demográfica e com esse cunho machista, a gente precisa ir se virando mesmo para sobreviver, então, adotei muitas estratégias, não foi natural, suave. Eu fui eu, eu pude ser quem eu sou nos 13 anos de empresa. Mentira! Agora eu estou mais à vontade na minha posição, numa área especialista, como gerente de diversidade, mas quando eu fui coordenadora de produção numa fábrica, eu não era nada da minha essência, eu era praticamente um personagem ali para conseguir sobreviver naquele ambiente.

***Entendi. E até aprofundando um pouquinho nesse assunto, você percebia e percebe ainda hoje diferenças entre as lideranças masculinas e femininas?***

Sim. Mas eu me surpreendi, estando nessa cadeira, eu me surpreendi negativamente com o quanto o ambiente molda uma pessoa. E aí eu vou te dizer como, quando o ambiente é muito machista, por exemplo, você vai perceber, você vai falar, nossa, até que enfim uma líder mulher e aí você percebe que ela reproduz, como vítima, obviamente, mas ela reproduz símbolos machistas. Ela que te fala, "ó, cuidado com a tua roupa, eu vi alguém comentando", tipo, então as mulheres, quando são tão poucas num ambiente tão machista, elas acabam reproduzindo alguns símbolos que elas não conseguem nem perceber que foram vítimas dele. Então, o que eu percebo um pouco melhor, quando a gente tira o recorte de classe, porque por algum tempo as referências de maternidade, por exemplo, de mães, foram mulheres em muita alta liderança, que tem uma rede de apoio paga, de suporte, incomparável com a mulher que está na operação, por exemplo, com o salário mais baixo e tal. Mas hoje, o que eu acho que dá um pouquinho mais de diferença, quando a gente olha homens e mulheres nesta indústria, nesse tipo de negócio, é quando a gente coloca mulheres mães na comparação, aí elas se diferenciam um pouco. Então, tentando deixar um pouco mais didático o meu pensamento, quando eu comparo homens e mulheres, mulheres não mães, nesse

negócio, eu vejo pouca diferença nessas lideranças. Quando eu coloco uma mulher mãe com um homem, eu percebo uma diferença maior, eu acho que é essa a leitura que eu tenho feito, assim, das minhas observações aqui, do quanto que as mulheres não mães, na disputa mesmo de crescimento na empresa, elas reproduzem todos os símbolos que os homens fazem, sabe, nessa indústria, então você vê pouquíssima diferença de conduta.

*Então, aprofundando na questão de maternidade, você disse que teve uma filha recentemente, eu queria saber como foi sua relação da maternidade com a sua carreira, tanto de, não sei se você planejou quando você ia ter filhos ou não, como foi esse processo, esse acordo que você disse pra volta, e aí se você quiser contar também um pouquinho sobre o seu núcleo familiar, essa questão que você trouxe de não ter uma rede de apoio aqui, tudo isso. Se você puder comentar.* Eu tinha planejado engravidar, a minha cabeça, eu engravidaria no mês que a minha filha nasceu. Então eu engravidiei muito antes, nove meses antes do que eu tinha programado, aconteceu de engravidar antes. E a minha primeira reação, eu não estava com o gerente de diversidade, eu estava numa fábrica, tinha eu e mais uma mulher só de líder, todos os outros líderes eram homens, minha primeira reação foi de pânico, por quê? Era um contexto de pandemia. O que que acontecia na pandemia? Mulheres grávidas eram deslocadas do trabalho presencial e precisavam trabalhar remoto por uma questão de saúde mesmo, de segurança daquela mãe. E eu fui deslocada, então eu descobri a gravidez e quando eu informei na companhia, a empresa falou que eu precisava trabalhar de casa, sendo que o meu trabalho, a natureza do meu negócio era presencial, todas as outras pessoas estavam no presencial e só eu estava no remoto. Então, eu acho que se eu tivesse grávida no presencial, eu teria outras coisas para contar, de como era ser uma mulher grávida, no ambiente fabril, super masculino, mas eu fui deslocada, então as camadas mudaram, assim, porque tem coisa que eu não sei dizer, se foi o impacto da minha gravidez, o impacto da distância, se aquilo que eu ouvi era porque eu estava longe ou era porque eu estava grávida. Eu não consigo fazer algumas separações porque a mudança foi muito drástica em função da minha gravidez, o time de recursos humanos e o time de produção na época, que eu trabalhava, foram extremamente acolhedores comigo, eu não me senti em nenhum momento, sei lá, errada, preocupada, o que eu sei que não é uma realidade para todas as pessoas,

em todas as posições. Então, foi isso, eu engravidhei com trinta e cinco anos, não foi uma gravidez de uma pessoa jovem, que não estava preparada, isso já estava no meu plano, então, eu estava na posição que eu gostaria de estar. Eu acho que vale a pena contar o quanto eu adiei essa gravidez, porque eu achava que a maternidade seria um boicote à minha carreira e eu tinha muito claro onde eu queria chegar. E todas as referências que eu tinha de mães, eram mães que a partir da sua gestação e da chegada dos seus bebês, tinham estacionado em suas carreiras. Então, eu adiei muito a ideia de ser mãe, porque eu falava, no dia que eu for mãe, acabou, é ali que eu vou ficar e eu não desfiz essa crença ainda. E aí, agora, por quê? Eu não tenho a disponibilidade que eu tinha pra competir nesse mercado tão masculino, ou com tantas mulheres não mães, como eu tenho agora. Então eu conecto para trabalhar às 9 da manhã, porque eu preciso deixar minha filha na escola, todo esse rolê, a logística da dinâmica da minha família, às 5 horas da tarde, acontece o que acontecer, eu preciso correr buscar ela na creche. Os meus colegas estão todos trabalhando até às 6, 7, 8 da noite, eles estão fazendo muito mais coisas que eu, porque eles têm muito mais tempo do que eu para fazer, então a maternidade coloca mesmo, por conta de todo esse trabalho aí, tema do Enem, né? O trabalho invisível, não reconhecido, essa economia do cuidado que as mães têm que não deixa que elas façam essa competição de igual para igual dentro do mercado de trabalho. Então, essa decisão para a maternidade, minha decisão para a maternidade, foi muito influenciada pela minha decisão de carreira e eu faria tudo do mesmo jeito. Eu não acho que se hoje eu estivesse como coordenadora, com essa dinâmica que eu tenho na minha família aqui, com a minha filha, eu estaria competindo no final do ano a um cargo de gerente, eu não fiz o a mais, eu não fiz o plus, eu fiz o que precisava ser feito dentro desse horário que eu consigo atuar, então essa é uma crença que eu não desfiz. E você perguntou do meu contexto, né? Hoje somos, eu, aqui no interior de São Paulo, a minha bebezinha acabou de fazer dois anos, eu tenho um companheiro que é o pai da minha filha, não somos casados civilmente, mas estamos juntos há muitos anos, então a relação bem heteronormativa, a família de margarina comum ,que eu formei aqui, ele é daqui do interior de São Paulo e a minha bebezinha nasceu aqui também no interior de São Paulo. A minha família toda está no interior da Bahia, não tem ninguém aqui, a família do meu companheiro é daqui do interior de São Paulo, mas é uma família bem desorganizada, ele é filho

único de uma mãe muito jovem, então ela está vivendo a vida de jovem dela agora, sabe? Que o filho ficou adulto e se vira sozinho, ela resolveu viver a vida, então a minha sogra curte os finais de semana e não é uma rede de apoio pra nós, direito dela também!

*Eu queria que você comentasse, bem rapidamente, alguns dos principais pontos que você sente diferença no seu núcleo familiar que você está construindo, para seu núcleo familiar em que você cresceu, principalmente o papel da mulher nesses dois contextos bem diferentes.*

É outra vida, parece que pularam milhões de gerações. Vou te contar como é a estrutura da minha família, eu passei a minha infância toda com os meus avós, então é importante contar quem são os meus avós. Meus avós são pessoas muito simples, muito humildes do interior da Bahia, meu avô, alcoólatra, a minha avó era quem dava sangue e suor, ela trabalhava numa loja de comércio, costurava pra fora, dava aula de costura, vendia leite, ela era mais que o *Julius de Todo Mundo Odeia o Chris*. Ela tinha quatro trabalhos, assim, pra dar conta da família, a minha mãe engravidou muito nova do meu pai, com dezesete anos, o meu pai era um homem mais velho, que já tinha dois filhos de um casamento anterior, eles dois ficaram juntos por menos de dois anos e se separaram. Eu fui morar com a minha avó a 400 quilômetros de distância dos meus pais e passei a infância inteira sem ver o meu pai, criada pelos meus avós, meu avô alcoólatra, minha avó com quinhentos trabalhos, com dois netos em casa, porque aí a minha tia também tinha tido um bebezinho, tinha separado do pai dele e estava em casa. Então minha casa era, minha avó, meu avô, o meu tio, que era o caçula da minha avó, a minha tia, o filho dela e eu. Então era uma casa bem povoada, uma casa pequena, bem povoada, que eram essas filhas de casamentos que não deram certo, que voltaram pra casa da mãe com os seus filhos pequenos, no meu caso, a minha mãe não voltou, fui só eu, a minha mãe continuou na capital e eu fiquei no interior com os meus avós. Então, a minha infância foi marcada por pais ausentes, mulheres que trabalhavam muito, muito, muito e eu acho que isso marcou a minha ideia de maternidade, essa crença, por exemplo, de, "putz, eu não vou ter filho tão cedo, se eu tiver filho, acabou". Por que foi isso que aconteceu! A vida da minha avó foi muito atravessada por todas as responsabilidades dela com os filhos e com os netos, a vida da minha tia por essa maternidade solo com o meu primo, a vida da minha mãe por essa

maternidade solo comigo e essa terceirização para a minha avó, então, foram famílias mais disfuncionais, a da minha avó, da minha tia e da minha mãe, que foi esse núcleo que eu convivi. Quando eu decido ter a minha filha com o meu companheiro, eu estou numa relação muito mais estável do que era a relação da minha mãe, da minha tia, por exemplo, que era um namorico de dezesete anos, assim, então é uma decisão pensada, planejada, financeiramente estável, uma gravidez idealizada. Enfim, a gente comprou nossa casa, sabe aquele negócio, eu vou fugir de tudo que pareceu inconstante na minha infância, então acho que eu estou seguindo esse caminho de ir pelo outro lado, porque eu acho que a referência de família que eu tive por muito tempo foi muito disfuncional e essa coisa do pai ausente é muito forte, então, esse companheiro, que é o pai da minha filha, não foi uma escolha aleatória também, tipo uma paixão avassaladora do *Tinder*, mas foi alguém que eu entendi que podia ser de fato um parceiro de vida, por conta desses traumas.

***Continuando nesse tópico de maternidade, eu queria saber o que você sente com as políticas das empresas em relação à maternidade, principalmente as políticas para as mães depois que elas retornam para o trabalho. Como você sente que estão essas políticas hoje em dia?*** Elas não estão, não existem. Elas não existem. Toda a facilidade, toda empatia que eu recebi no meu retorno ao trabalho com a maternidade foi feita por pessoas. Então, assim, eu tive o privilégio de voltar de licença maternidade com uma gestora que tinha uma bebê pequena, a gestora dela tinha um bebezinho da mesma idade que a minha, era um núcleo de mulheres mães, o meu departamento, as três pessoas com os maiores cargos estavam vivendo uma situação muito parecida de tempo em relação à maternidade. Então, eu tive essa facilidade de dizer, tipo, "eu não dormi essa noite, eu vou conectar um pouquinho mais tarde, ou tenho que sair mais cedo porque minha filha deu febre na creche, ou não vou trabalhar na emenda do feriado porque a escola da minha filha não funciona e eu preciso cuidar dela". Tudo isso por causa dessa estrutura da minha área, outras mães voltando de licença maternidade não tem esse privilégio que eu, na mesma empresa, a gente tem histórias de mães transferidas para outras localidades ou voltando em funções completamente diferentes que demandam uma organização, uma logística muito maior. Então, não tem uma política assim desenhada, o que a gente avançou como empresa? Uma amiga

minha que teve bebê na empresa, cinco anos atrás, quando voltou de licença maternidade, ordenhava o leite na pia do banheiro e descartava, hoje a gente tem uma estrutura de ter salas de apoio à amamentação, com toda a estrutura necessária para você fazer sua ordenha, aguardar o seu leite, levar pra casa depois, a gente avançou em algumas estruturas, mas a gente não tem políticas bem desenhadas dizendo o que a gente precisa fazer de acolhimento para essas mulheres. A gente tem um programa que é de benefício, que é um acompanhamento psicológico com uma enfermeira pra essa mãe no retorno, que é um apoio, mas pra mim o grande caos, assim, é como repensar o desenho dessa mulher quando ela volta, pensando nisso, são menos horas, não dá pra fazer um deslocamento muito grande, então é comum, por exemplo, já aconteceu comigo, você volta de licença maternidade e alguém combine um evento em outra cidade, que você precisa dormir em outra cidade. Você fala "meu Deus, esse povo nunca teve filho" para achar que é fácil assim, passar dois dias em outras cidades, sem estrutura, por exemplo, para fazer uma ordenha de leite, sem ter um cuidador para deixar com o seu filho. Então não tem uma política que fale assim "se for um evento, você pode levar o seu bebê, por conta da empresa". Isso pra mim seria, por exemplo, seria uma política para esses casos, tem um evento da empresa, seu bebê tem até dois anos, você deveria ter o direito de levar seu bebê e uma acompanhante por conta da empresa para ir ao evento. Ou então você pode não ir e não se queimar por isso. Mas essas políticas não estão inscritas, quando acontece um tipo de iniciativa assim, é iniciativa daquela gestora, daquele gestor, daquela área por conta própria, não temos políticas aprovadas para toda a população, que apoie efetivamente essa mãe nesse retorno, sabe?

***Entendi, então você sente mesmo que quando você volta da maternidade a expectativa, principalmente da empresa em si, organizacional, é que você seja a mesma profissional que você era antes da maternidade, com a mesma disponibilidade?***

Sim, acontece de outras empresas, eu tenho feito *bench* com outras empresas, que o retorno da licença é inclusive escalonado. Eu tenho uma amiga que trabalha num banco, ela voltou de licença, no primeiro mês, ela fazia acho que seis horas de trabalho por dia, ela tinha uma carga de estagiária, sendo uma gerente sênior. Aí no segundo mês aumentava para sete horas e só no terceiro mês e essa carga horária

aumentava. Então, isso é política da empresa, então, você tem ali uma fase de adaptação mesmo, para você conseguir equilibrar todos os outros pratinhos que um bebê novo na sua vida te demanda. Mas hoje, onde eu trabalho, a gente não tem esse desenho escrito ainda, tudo muito na boa vontade do gestor.

***Entendi. A última pergunta que eu queria fazer é, na sua opinião, qual a importância da representatividade das mulheres negras nos cargos de liderança?***

Cara, eu acho que é hoje um dos critérios mais importantes para a retenção de pessoas negras nas companhias. Esse é um estudo que eu estou fazendo internamente, de como é que a gente tem perdido tantas pessoas negras para o mercado, e algumas pessoas falam sobre carreira "eu estou há muito tempo na companhia e não cresci na velocidade que eu esperava", que é uma coisa que eu relatei inclusive, que faz parte da minha história, não cresci na velocidade que eu esperava, acho que eu paguei muitos pedágios que não precisava ter pagado. Mas, acho que a coisa que mais aparece para as pessoas irem para outra empresa ou decidirem sair dessa, é essa baixa representatividade. Quando você tem, vou falar de uma proporção aproximada aqui, 70% da liderança branca, de uma companhia, a tendência é de que elas pensem como pessoas brancas privilegiadas e que tenham uma expectativa que o seu time pense e performe parecido. E aí essa diferença, que a gente com o letramento demora muito tempo para estreitar, meio que desengaja, desmotiva as pessoas a continuarem nas suas jornadas, então eu acho que o sucesso de verdade, de inclusão de pessoas negras nesse mercado, precisa passar pela representatividade, eu preciso me ver em outras posições. Hoje eu sou uma das pessoas que chegou mais longe na companhia, passando em cargo, no meu cargo tem pouquíssimas pessoas, na minha posição tem pouquíssimas pessoas negras. Eu tenho que ser essa inspiração para quem está almejando outras posições, mas eu não encontro, no cargo acima do meu, eu não encontro inspiração, eu não encontro representatividade. E isso faz muita diferença pra mim quando eu tô, por exemplo, moldando processos, defendendo políticas, a representatividade acelera as políticas de uma companhia, os programas, os desenhos e gera retenção por questão de inspiração mesmo. Outro dia me fizeram uma entrevista, para outra empresa e me perguntaram o que me faria sair de onde eu estou hoje, eu dei algumas respostas mais técnicas, estratégicas da minha área e

outra foi essa, tipo, eu vou me ver nessa companhia ou eu vou ser sempre a pessoa chamada para todas as coisas porque eu sou a única ali. Então, acho que essa é uma coisa que, por exemplo, me brilharia os olhos em outras companhias e não é diferente para outras mulheres, para outras pessoas negras. O time de RH tem muitas mulheres, mas se eu olho para a alta liderança da companhia em questões de gênero, é desanimador, você olha e fala "tem que ser um homem branco, hétero, cis, para ser um grande tomador de decisão dessa empresa". Então isso desestimula visualmente.

## APÊNDICE C - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 2

**Primeiro, eu queria saber, de onde você é?**

Eu sou paulistana, eu nasci aqui na periferia de São Paulo, mas cresci na região de Heliópolis.

**Como você se autodeclara?**

Mulher negra de pele clara. Para o IBGE seria considerada parda.

**Qual a sua idade?**

Quarenta e três.

**E em qual setor você atua?**

Gestão de pessoas.

**E qual é a sua função?**

Eu sou consultora e empreendedora social.

**Você pode contar um pouquinho da sua trajetória profissional? Como foi, por onde você já passou, até você chegar nesse momento que você está agora de consultora e empreendedora?**

Sim, eu comecei a trabalhar aos treze anos para ajudar a minha família, comecei como recepcionista. Depois eu fui atendente de lanchonete. Depois trabalhei em shopping, trabalhei com recriação de festa infantil. Fui me virando até entrar na área de RH aos 20 anos, que é a área de gestão de pessoas. Comecei como estagiária, tive uma boa oportunidade como estagiária, depois fui efetivada como analista, fui promovida a coordenadora, supervisora de RH e em 2013 eu passei a me dedicar 100% ao empreendedorismo social através do meu negócio que é a *Consultoria* <sup>16</sup>.

**Você pode contar um pouquinho sobre o seu negócio?**

Sim, quando eu cheguei na área de RH, vinte três anos atrás, como estagiária, eu percebi que vinham poucos negros para participar dos processos seletivos. E eu achei muito estranho, porque apesar de ter a pele clara, eu cresci numa família miscigenada, mas eu cresci com uma consciência racial diferenciada dos meus amigos, porque a minha avó, que me criou, ela foi uma mulher preta escravizada. Ela nasceu como escrava numa fazenda de café no interior da Bahia e ela fugiu da fazenda com a minha mãe, que tinha cinco anos e mais alguns tios para criar eles aqui em São Paulo. Literalmente fugir da opressão. E como eu cresci com essa

---

<sup>16</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

minha avó contando as histórias do que ela passava na fazenda, eu cresci com uma consciência racial, entendendo as diferenças sociais e entendendo que a gente precisa de oportunidade para mudar de vida. E quando eu comecei a trabalhar no RH, eu falei, bom, agora você aponte para as pessoas que se parecem comigo ou com a minha família, para que a gente consiga mudar de vida. Porque quem cresce na favela sabe as dificuldades que é, né? Eu nunca morei dentro da favela, eu morava no bairro do lado e a gente passava os mesmos perrengues. Então decidi estudar sobre a questão racial no Brasil de forma muito autodidata, aos 20 anos, e aí, entendendo as desigualdades, eu decidi criar palestras para jovens negros de como se comportar na entrevista, como montar um currículo. A minha primeira ideia foi ajudar a impulsionar a carreira de jovens universitários negros, como eu. Até porque nessa época a gente estava lançando o programa de cotas no Brasil, o estatuto da igualdade racial é final de 2004, começo de 2005. Então a pauta racial no Brasil começou a ganhar muita visibilidade, então eu aproveitei para criar a *Consultoria 1* nessa época financeira como projeto social. Só que as empresas começaram a me chamar para fazer consultoria e na época eu tinha pouco tempo, eu tinha o RH e não quis fazer consultoria, até porque também não tinha sustentabilidade financeira, eles queriam pagar um valor muito abaixo do que eu ganhava como analista já nessa época. Então eu fui tocando a *Consultoria 1* em paralelo a minha carreira na área de RH, fiquei 12 anos em quatro empresas diferentes e só quando eu me senti realmente segura e adquiri conhecimentos sobre todos os processos de RH, de gestão de pessoas, é que eu decidi me dedicar 100% a *Consultoria 1*. Em 2013, eu transformei a *Consultoria 1* na primeira consultoria de RH, de gestão de pessoas, com foco em diversidade étnico-racial. Então hoje nós atendemos grandes empresas que promovem programas de equidade racial dentro dos processos de RH de gestão de pessoas. Aí a gente faz treinamentos sobre a temática, recrutamento e seleção só de profissionais negros e programas de desenvolvimento e de acompanhamento pós-contratação com psicólogos e profissionais que podem ajudar a impulsionar a carreira dessas pessoas depois que elas estão lá dentro. Hoje nós trabalhamos com esses quatro principais pilares dentro dos nossos clientes.

***Entendi, perfeito. E eu queria saber onde você estudou e qual foi a importância da educação formal para sua trajetória profissional?***

Eu estudei a minha inteira em escola pública. A minha mãe tinha uma estratégia engraçada, que eu falo que é a estratégia Rochelle, né? A gente morava no Heli, mas ela me pôs para estudar lá na Praça da Árvore, na Saúde. Não sei se você é aqui de São Paulo, mas é bem longe. Eu demorava uma hora de ônibus, porque naquela época podia, hoje as escolas também já não permitem que a criança se desloque tanto. Mas eu estudei em escola pública a vida inteira, e aí, como a maioria das pessoas negras da periferia, fui fazer graduação em faculdade particular, a minha graduação foi na FMU, em pedagogia e aí depois eu senti falta de aprimorar os conhecimentos na área de gestão de pessoas por ser pedagoga e eu consegui uma bolsa de pós-graduação em gestão de pessoas no Instituto de Psicologia na USP. Eu estudei na USP um ano e meio, foi a realização de um sonho, porque era o que eu queria né? Estudar na USP. Depois eu consegui uma bolsa de MBA em administração pela Escola de Negócios da *Organização 1*<sup>7</sup>, porque eu trabalhava no grupo *Organização 1* e aí consegui uma bolsa de MBA em administração lá. Se não fosse a educação, se eu não tivesse a oportunidade de estudar, eu não teria a oportunidade de entrar e permanecer e crescer no mercado de trabalho. Sem a educação formal, sem a faculdade. Quando eu comecei como estagiária, no terceiro ano, eu falei pra minha mãe "olha, faculdade ainda é pouco para a gente conseguir mudar de vida, tem que estudar mais" e ela desesperada porque ela ajudava a pagar a faculdade e falou "como é que a gente vai pagar outros estudos?", eu falei "não sei mãe, mas a gente perdeu um jeito" e aí eu fui atrás de bolsas, né?

***Perfeito. E tanto na sua carreira quanto nas consultorias que você dá, Patrícia, você percebe que a progressão de carreira, principalmente entre cargos de coordenação para gerência e diretoria, é mais desafiadora para as mulheres negras do que para os pares delas?***

Sim, há uma dificuldade muito maior para nós, mulheres negras, para a ascensão profissional, de coordenação para gerente, de gerente para diretor. Em 2021, eu fiz uma pesquisa com a Avon e o Instituto Avon sobre mulheres negras em cargos de liderança e a gente constatou que de gerente para diretor uma mulher negra leva em média 10 anos a mais para ser promovida. Tem quantas mulheres brancas, por exemplo? A gente só fez o comparativo com mulheres brancas, né? Quando mulheres brancas chegam a cargos de diretoria aos quarenta anos, a mulher negra

---

<sup>7</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

vai chegar aos cinquenta. É uma defasagem que vem por conta do racismo estrutural, embora nas empresas, a gente tenha 90% de executivos brancos, homens brancos, depois os homens negros chegam em torno de 4%. É, então os homens brancos ocupam, né, 90% dos postos executivos das 500 maiores empresas do país. Depois a gente tem as mulheres brancas, que estão em 30%. Depois os homens negros, em 5%, e nós, mulheres negras, na base da pirâmide da exclusão, são 0,4% de representatividade executiva, nas 500 maiores empresas do país. Então a defasagem é muito grande por conta do machismo e do racismo estrutural, a gente enfrenta duas vezes mais preconceito, para dizer o mínimo, para conseguir crescer profissionalmente. ***Perfeito. E falando um pouco sobre essas estruturas, quais você apontaria como as principais dificuldades para uma mulher negra chegar num cargo de liderança?***

Esse preconceito que se tem em relação ao estereótipo da mulher negra, historicamente, por conta da escravidão no Brasil, a maioria das mulheres negras ocuparam postos de trabalho voltados à área doméstica. Infelizmente, até hoje, a maioria das empregadas domésticas são mulheres negras como consequência da escravidão. Então está no imaginário popular, o estereótipo da mulher negra ligado a funções operacionais, e a desconstrução desse imaginário vem com um letramento racial que é preciso levar para as empresas e a falta desse letramento é uma das barreiras, porque aí há manutenção dos privilégios com base nos preconceitos adquiridos ao longo da vida e dos vieses inconscientes. A falta de oportunidades, da prática de ações afirmativas, as empresas que reconhecem a ação afirmativa e que praticam isso, elas estão na contramão dessas estatísticas, mas são poucas, não chega a 30% das 500 maiores empresas do país. Tem muita coisa ainda para fazer. A falta de representatividade de mulheres negras nesses postos de trabalho também faz com que a gente tenha mais dificuldade ainda de acender, mulheres negras com consciência. Então é essa soma desses fatores todos que tem resultado aí o que a gente tem visto de tanta desigualdade.

***Perfeito. E falando um pouquinho sobre essas políticas de diversidade nas empresas que você já atuou, nas empresas que você oferece consultoria, você percebe que tem um aumento de políticas de diversidade? E falando especificamente sobre essas políticas, você percebe elas sendo efetivamente aplicadas no dia a dia? Ou é uma ideia, tem uma política de diversidade***

***principalmente para a contratação, mas não uma política de diversidade para a manutenção das pessoas negras e mulheres negras nessas empresas?***

É uma boa pergunta. A gente tem empresas que têm uma consistência, que são muito sérias. Em máximo 2% dos nossos clientes estão preocupados com a jornada completa do profissional negro, desde antes deles chegarem, com preparar o ambiente, com treinamento, com sensibilização para os gestores. E aí eles têm todo um cuidado durante o processo seletivo e mentorias pós-contratação. Mas a maioria, nesse momento, são mais preocupadas em selecionar as pessoas e mostrar os números. Só que diversidade e inclusão não são números, né? São vidas. E o mais difícil é manter essa pessoa depois que ela consegue a oportunidade. É difícil encontrar o perfil que as empresas querem, não tem profissionais 100% prontos, isso independente de raça ou etnia, né? Para todos os cargos existe a pessoa ideal, a pessoa real, para aquele cargo para esse momento. E depois que ela entra ela precisa ser acompanhada, principalmente profissionais negros, principalmente se for um ambiente majoritariamente branco. Por mais que ela tenha competência, por mais que ela seja selecionada pelas suas habilidades e qualificações, ela vai enfrentar desafios relacionados à segurança psicológica, por exemplo, à competitividade, ao racismo velado, então, se a gente não acompanha, a gente tem mais risco de perder os talentos e é o que as empresas não querem. Eu vejo poucas empresas investindo na retenção das pessoas pós-seleção, eu vejo mais investimento em recrutamento e seleção, parece que eles estão naquela fase "vamos contratar, põe pra dentro, depois a gente vê o que faz". E isso é extremamente complicado, não dá pra ser depois, porque depois a pessoa não vai mais estar mais lá, a maioria das pessoas nem ficam mais seis meses em um ambiente que seja insalubre, que seja racista.

***Perfeito. Falando um pouquinho de você, pessoalmente, quais você acha que foram as principais habilidades e competências que foram importantes para você alcançar essa posição que você está hoje?*** Nossa, acho que tem uma lista boa. Eu acho que primeiro o propósito de ver uma sociedade transformada, de ver um Brasil mais justo, mais igualitário, essa paixão pela transformação social, acho que é uma das coisas que impressionam as pessoas e fazem elas entenderem o meu negócio, por exemplo. Eu sou muito dedicada, então tive que me especializar em gestão de pessoas e educação para as relações étnico-raciais, precisei estudar

duas, três vezes mais, para conseguir com que o negócio fosse respeitado e que esse conhecimento profundo pudesse ser transmitido por meio da minha personalidade. Acho que o meu jeito de ser também é algo que ajuda a quebrar as barreiras, eu sou uma pessoa calma, sou uma pessoa doce, até página dois, mas para lidar com o mercado de trabalho e com o enfrentamento ao racismo diário, são características que me ajudam bastante. Ter esse tom de voz conciliador, otimista, essa visão de negócios, o compromisso social, eu acho que é essa soma, assim, de características pessoais, da credibilidade da história, da vivência, mais os conhecimentos que a gente precisa, técnicas para fazer o negócio alavancar.

***Perfeito. Agora mudando um pouquinho de linha, eu queria que você contasse um pouquinho como foi a questão da maternidade na sua carreira? Como foi essa relação? Se você planejou ter filhos ou não?***

Eu casei muito nova, né? A primeira vez eu casei com vinte e cinco anos, sempre sonhei em ser mãe. Eu nasci nos anos oitenta, então eu sou a geração Disney, que a gente cresceu com esse sonho ideal de ser princesa, se tornar uma rainha, de encontrar um príncipe. Então, casar e ter filhos sempre foi um sonho, sempre foi uma vontade minha, no paralelo à carreira porque eu também sempre sonhei em ser executiva. Então, como eu casei cedo, meu primeiro filho nasceu aos vinte e oito, eu ainda estava no mundo corporativo, e o segundo também, tem dois filhos que nasceram enquanto eu estava no mundo corporativo e os outros dois que nasceram na minha fase já empreendedora. No mundo corporativo, foi difícil conciliar por conta do tempo da licença maternidade, você precisa voltar e deixar a criança em algum lugar. No meu primeiro eu ainda flexibilizei, fiz um acordo com a empresa que eu tava e fui dar aula à noite pra conseguir ficar com ele durante o dia, pelo menos no primeiro ano de vida, primeiro filho a gente fica apaixonado por aquele bebezinho e tal. Então fiz um acordo, saí do mundo corporativo, fui pra vida acadêmica para ficar com ele. Só que a remuneração não era a mesma. Então, voltei, engravidhei do segundo e quando eu tinha que voltar com quatro meses, eu tive depressão pós-parto e fiquei um ano afastada, de licença, por conta da depressão e fiquei cuidando dos dois. Aí passou dois anos, eu já estava empreendendo e não planejei que o terceiro, ele aconteceu, mas na vida empreendedora eu já tinha mais flexibilidade de horário, de ficar com ele e introduzir ele na minha rotina de trabalho. Então eu trabalhava home office já naquela época, 2014, 2015, e ele ficava no bebê

conforto do lado da minha mesa de trabalho, enquanto os outros já estavam maiorzinhos, já iam pra escola, e vida que seguia. E da minha caçula foi a mesma coisa, eu também não planejei, planejei os dois mais velhos, mas aí ela também aconteceu, porque eu tive problemas na gestação do terceiro, não consegui operar, porque eu não queria mais, três já estava ótimo. Mas como eu não consegui operar, tive problemas de saúde, acabei engravidando da quarta. E ela também nasceu nesse contexto, com dois meses de vida ela já foi comigo para as palestras, inclusive eu tenho foto dela, no bebê conforto com dois meses enquanto eu estou fazendo palestra. Porque eu tinha um calendário para cumprir, ela era pequenininha, mas eles sempre foram muito bonzinhos assim, colocavam no bebê conforto eles ficavam. Eles nunca foram aquelas crianças que aprontavam muito, faziam muito barulho, muita bagunça, eu nunca tive problema com isso. Mas sempre foi difícil porque eu não tinha muita rede de apoio, era eu e o pai deles para tudo até 2015, quando a *Consultoria 1* começou a ganhar um fôlego financeiro que eu consegui contratar uma pessoa. Só que nisso o meu mais velho estava com oito anos, o segundo com seis, o terceiro tinha dois anos, a caçula tinha um ano, na verdade ela tinha meses quando eu consegui contratar uma pessoa para cuidar da rotina da casa, porque até então era eu fazendo tudo, oito anos de maternidade e cuidados com a família, cuidados com a empresa, estudo e tudo que não pode parar. O marido não ajudava muito, ele tinha a rotina de trabalho dele e sobrava tudo pra mim, era muito exaustivo, eu me separei em 2016, aí casei de novo em 2019 e meu atual marido é super companheiro, parceiro, verdadeiramente minha rede de apoio, e também tem uma pessoa que trabalha em casa, porque senão também não dava conta, né? Hoje a *Consultoria 1* cresceu muito, nós atendemos de dezesseis a vinte empresas por mês, então eu tenho uma equipe com doze colaboradores, a demanda tá muito maior do que quando eles nasceram, quando eu atendia quatro ou cinco empresas e tinha dois colaboradores quando os caçulas nasceram. Então, hoje, ou eu cuido da casa ou eu me dedico, quando a senhora que trabalha comigo não vem, eu cancelo a agenda, porque aí eu tenho que cuidar da casa e olhar as crianças, ver se vão para escola, a rotina é insana, mas é divertido também ao mesmo tempo.

***Entendi. e você pode comprar um pouco como foi o núcleo familiar em que você cresceu em comparação com o núcleo familiar que você tem com a sua família hoje?***

Ah, sim. Eu cresci com meu pai e com a minha avó, e mais dois irmãos. Como a minha avó estava 100% presente, como a rede de apoio para a minha mãe, minha mãe começou a trabalhar muito cedo. A minha avó teve problemas de saúde muito cedo, porque ela foi escravizada e dos seis filhos, ela ficou com a minha mãe porque ela é a caçula, todo mundo foi casando e minha avó ficou com a minha mãe. E aí, como ela tinha problemas de saúde, ela não trabalhava fora para cuidar de mim e dos meus irmãos, então isso fez total diferença. Os meus filhos não convivem com a minha mãe, por exemplo, porque ela trabalha até hoje, ela é *workaholic*, né, não consegue parar, e a presença da minha avó formou o meu caráter e a mulher que eu sou hoje. Eu tenho até dificuldade de falar da minha avó, porque eu fico bem emocionada, o carinho de vó, o colo de vó, as conversas para ser mulher, a primeira menstruação, minha avó acompanhou tudo, minha avó estava comigo o tempo inteiro, ela saiu de casa quando eu estava com dezessete anos para morar na casa da minha tia mais velha, porque ela estava com Alzheimer e aí ela foi acumulando problemas de saúde, que é muito comum também nas mulheres negras da geração da minha avó, que sofreram demais por causa do trabalho, né. E esse núcleo familiar é muito diferente do que os meus filhos têm hoje, apesar de hoje, por exemplo, eles terem o padrasto muito presente, o pai deles é muito presente, apesar de pegar a cada 15 dias para passar o final de semana ele é muito presente no dia a dia. Eu tenho três meninos e uma menina, então os meninos têm referências masculinas muito presentes por conta desses dois pais, como eles chamam. O meu marido, que é o padrasto, está no dia a dia, ele também trabalha em casa e o fato dele também estar no home office ajuda, né? Então está mais perto das crianças, então a diferença toda é na presença da minha avó materna, coisa que os meus filhos não tem, nem de pai, nem de padrasto, não tem avó. ***Entendi. Eu não sei se você vai conseguir comentar sobre isso, se não, também não tem problema, mas nas empresas que você atende e faz consultoria hoje, como você percebe as políticas de maternidade? Você percebe que tem políticas de maternidade, principalmente para depois da volta dessas mulheres para o mundo do trabalho?***

Como a gente atende a maioria das multinacionais, todas as pautas de gênero são muito avançadas. Eles têm todo um cuidado de manter a licença maternidade por seis meses, por exemplo, que eu acho que é fundamental, não tem como você voltar ao trabalho com uma criança de quatro meses, é muito bebezinho, é muito pequeno. Não políticas de retenção da mulher pós-maternidade não. Mas eu vejo um cuidado com os gestores para não demitir, para garantir que ela tenha trabalho, que ela consiga se sentir produtiva, mas também se o gestor entender que tem que desligar, não vejo nenhum tipo de ação para inibir isso, sabe? Eu acho que o maior problema do pós-retorno de licença é o desligamento. Os gestores acabam demitindo muito, a maioria das mulheres na pandemia, teve esse dado, quem foi mais demitida foram as mulheres. Então, é complicado porque somos nós justamente quem precisamos, né? Porque as mulheres são a maior parte da rede familiar aqui no Brasil, então, faltam sim, ainda, políticas e ações mais preocupadas com esse público.

***E você sente que a maior parte das empresas, depois do retorno dessas mulheres mães para o mercado, têm uma expectativa de que essa profissional tenha a mesma entrega que antes da maternidade em questão de horários, de expectativas?***

É, a cobrança é igual. A consideração se tem filho ou não nem é uma pauta, cobrança, pressão por resultados, forma de se comportar, por exemplo, chegando no horário sempre se tiver no presencial, não permitir que os filhos interrompam as reuniões se tiver no online. Isso é muito comum, infelizmente. Eu tento humanizar e tornar a relação com as crianças natural, igual elas estavam aqui agora, interromperam um pouquinho para falar da rotina, mas elas saem. Daqui a pouco elas vão para a escola e tem mais tempo para conciliar isso, mas eu sei que muitas empresas, inclusive em algumas reuniões com clientes, não dá para fazer isso porque algumas pessoas não gostam dessa interação das crianças com o ambiente que a mãe está. Se for no home office, por exemplo, ou se ela tiver que se ausentar, até hoje é assim, né? Vinte e três anos que eu estou no RH e eu vejo isso, se a mãe tiver que se ausentar para levar a criança no médico, se ela tiver que se ausentar para acompanhar um tratamento que a criança esteja fazendo, uma internação, ela é vista como uma pessoa relapsa em relação ao trabalho. O que é revoltante. Como se ninguém fosse nascido de uma mãe, né? É a falta de consciência e o Brasil tem uma cultura workaholic, uma cultura de que você precisa trabalhar muito para ser

reconhecido, você precisa demonstrar tudo sempre muito. Então se essa mãe não consegue cumprir a carga horária e mostrar que ela trabalha muito, ela não é muito bem vista, o que é uma opressão para a maioria de nós no mercado de trabalho.

***Perfeito. Você percebe uma diferença entre lideranças femininas e masculinas nas empresas que você atende?***

Muito. As mulheres são mais sensíveis. A maioria das gestoras dos nossos contratos são mulheres brancas, porque elas são mais sensíveis, não só a causa racial, mas as questões LGBTs, de pessoas com deficiência, justamente por sofrerem muito com o machismo. Elas têm sensibilidade e o tratamento, é ruim falar isso, mas a palavra é essa, o tratamento é mais humano. As mulheres têm mais bom humor, elas perguntam, por exemplo, "como é que está o seu filho? Vi que você postou nas redes sociais um episódio de racismo, e aí, como é que ele está?" Os homens, a maioria é branco, não tem tempo para isso. Eles não puxam conversa sobre paternidade, sobre relacionamento com os filhos, eles são bem mais objetivos e as mulheres têm mais essa sensibilidade, elas querem entender, até porque a maioria é mãe também, né? Isso é nítido, assim, a diferença é total.

***Perfeito. A gente já tá caminhando pro finalzinho. Eu queria saber se você acredita que existem estratégias específicas para as mulheres negras chegarem em cargos de liderança ou se você sente que cada caso é um caso, cada pessoa tem suas próprias estratégias e suas próprias habilidades específicas para isso?***

Eu vejo umas três características que se assemelham e se destacam e que as mulheres negras que chegaram a posições executivas, diretoras, para cima, elas têm. Primeiro, é essa resiliência, a capacidade de lidar com a pressão, e é muita pressão por resultados, por uma estética, por um tipo de corpo, têm muita pressão e essas mulheres elas têm essa resiliência. Têm um bom trato com a branquitude, elas são aceitas pela branquitude, pelo trato delas muitas vezes, é esse jeito de ser, mais estratégica, mais doce, mais séria, é muito horrível falar isso, mas é o que eu percebi e é verdade, por conta do machismo, as mulheres muito extrovertidas, principalmente as mulheres negras, elas não podem ser quem elas são em nenhum dos extremos, nem muito extrovertida, exagerada e nem na categoria do raivosa, aquela que sempre vai sempre pontuar as questões de machismo, de racismo, de um jeito incisivo, de um jeito firme, ela não é muito bem vista no mercado e,

consequentemente, ela não tem muitas possibilidades de ascensão. Quem tem mais trato com a branquitude, sabendo lidar com esses temas de forma mais estratégica, firme, porém, com diálogo, firme, porém, com dados, estatísticas, possibilidade de trazer a branquitude como aliada, ela consegue crescer mais. E a formação, graduação, pós, inglês, o conjunto de qualificação delas é o que faz elas crescerem, só quem tem graduação, por exemplo, não chega lá.

***Perfeito. A última pergunta que eu queria fazer é, como você vê a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança?***

É o que a Viola Davis fala, "representatividade é sobre a possibilidade de poder sonhar". Quando você vê uma mulher preta chegando no cargo executivo, no conselho, você acredita que é possível, que você possa chegar também e se ela chegou, você tem uma inspiração para continuar estudando e sonhar em chegar em lugares que você nem imaginou que poderia estar. Então eu entendo que a representatividade tem uma responsabilidade com o coletivo, eu sinto isso quando eu estou na rua e as pessoas me param e conversam e contam histórias e falam, né, de situações que elas já viveram com a *Consultoria 1* ou comigo em algum momento. E eu sempre falo para a minha psicóloga da responsabilidade de manter a inspiração para essas mulheres, de não decepcionar essas mulheres, isso não é uma sacrifício para mim, porque eu sou autêntica, eu sou verdadeira, né. Mas não sei se também outras mulheres negras em cargo de liderança têm essa consciência da importância da responsabilidade que você tem sobre essas vidas, só por existir nesses lugares de poder e conseguir inspirar outras e mostrar que é possível sonhar, porque elas também podem chegar lá é uma grande responsabilidade.

## APÊNDICE D - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 3

**Como você se autodeclara, segundo as categorias do IBGE?**

Sou negra, né?

**Mas você se declara como preta ou parda?**

Preta.

**Ok. Qual a sua idade?**

Sessenta.

**De onde você é?**

São Paulo, São Paulo.

**Ok. Qual setor você atua?**

Agora eu estou atuando na parte financeira. Eu trabalho como gerente financeiro.

**Perfeito. E você pode contar um pouquinho onde você estudou?**

Posso. Eu comecei na escola municipal, onde eu fiquei até o ensino médio. Eu fiz o colegial em uma escola em outro bairro e depois eu fiz a faculdade de educação física. Aí fiz, depois da educação física, eu fiz contabilidade. Então, eu sou formada em duas áreas, como professora de educação física e bacharel em contabilidade.

**Perfeito. E, só confirmando, você já falou, a sua função na empresa é gerente, né?**

Sou gerente financeira.

**Perfeito. Qual você diria que foi a importância da educação formal na sua trajetória profissional?**

Pra mim é a base, né? Para eu poder atuar como gerente tem que conhecer a contabilidade, quais são as guias, os procedimentos contábeis para a empresa poder estar de acordo com a legislação. Então, tudo o que eu estudei, reflete no meu trabalho.

**Perfeito. E você pode contar um pouquinho como foi sua trajetória até você chegar nesse seu cargo atual, sua trajetória profissional?**

Desde o começo ou só agora?

**Pode contar desde o começo, pra fazermos um histórico.**

Então, meu primeiro emprego foi como digitadora. O segundo emprego eu trabalhei no Banco <sup>1<sup>8</sup></sup>, onde eu era escriturária. Depois eu fui trabalhar na área da educação,

---

<sup>8</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

aí fiquei dois anos dando aula no estado, depois disso, eu fiz um concurso e entrei no *Banco 2*<sup>9</sup>. Lá fiquei até 2002. Depois disso, o *Banco 2* virou *Banco 3*<sup>10</sup> e eu fiquei lá até 2005. Aí eu saí de lá, fui trabalhar como financeiro na empresa que eu estou atualmente, mas em uma área à parte. Aí eu fiquei como financeira nessa empresa e, em 2017, eu fui para gerente financeira. Desde então, eu tô nessa empresa que é uma empresa de sucos, faço pagamentos, relatórios e essa parte.

***Perfeito. Quantos anos você tinha quando começou a trabalhar no seu primeiro emprego?***

Dezesseis anos.

***Tá bom. E pra você, quais foram as principais dificuldades que você enfrentou, principalmente para chegar em um cargo de liderança?***

A dificuldade é que, a gente até brinca que a gente é cota na empresa, porque são poucos negros que trabalham como um cargo de gerência. Então, é muito trabalho, precisa de muita disposição, muita disponibilidade para poder chegar num cargo desse. Porque quando precisa você tem que estar aparecendo para qualquer coisa que seja.

***E até aprofundando um pouquinho nisso que você comentou, de disponibilidade, muita disposição, quais você acha que foram as principais habilidades e competências que foram importantes para você alcançar essa posição?***

De interesse, de conhecimento também, de postura, acho que foi esse o principal meio para chegar como gerente. Conhecimento e postura, de trabalhar, de não ter tempo ruim, fazer o que tem que ser feito a qualquer hora, é o que eu te falei, tem que estar disponível.

***Entendi. Você, na sua opinião, você acredita que a progressão de cargos, de coordenação para cargos de gerência e diretoria foi mais desafiadora para você como mulher negra do que para os seus pares?***

No meu campo, sendo quem eu sou, o chefe que eu tenho também, não, não foi complicado. Assim, mediante as pessoas do mesmo escritório eu me destaquei realmente. Não tive dificuldade nesse escritório de estar nessa função.

---

<sup>9</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

<sup>10</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

**Perfeito. E, pessoalmente, você percebe diferenças entre lideranças femininas e masculinas?**

Com certeza, assim, as pessoas acham que a gente é menor, né? Que a gente tem um valor menor e que a gente tá lá pra cumprir tabela. E aí a gente tem que ter a consciência que, se a gente não se impor, eles te engolem. Fingem que você não tá lá. Mas, quando você se impõe e mostra que sabe do que tá falando, e mostra serviço, eles têm que te respeitar. É o mínimo, o que eles têm que fazer é te respeitar.

**E você acredita que existem estratégias específicas para as mulheres negras que estão em cargos de liderança? Você acredita que tem algum tipo de habilidade ou competência específica que essas mulheres têm que ter? Ou você acredita que isso varia muito de pessoa para pessoa, cada caso é um caso?**

Eu acho que varia de pessoa para pessoa. Como eu te falei, você tem que querer estar naquela posição, né? E aí você tem que brigar, não só pela cor, mas por ser mulher também. Você tem que estar ali brigando, buscando o seu valor, falando, eu sou boa, eu posso ocupar esse espaço. Isso é mostrar serviço. No meu caso foi mostrar serviço.

**Perfeito. Você acredita que mulheres negras que obtiveram sucesso em outros ramos, como TV, música, nas letras, conseguiram melhorar a inclusão de outras mulheres negras no mundo do trabalho?**

Eu acredito que sim, né? Que quando você vê uma pessoa na TV, ou num lugar, que é negro e que pode ocupar um espaço de destaque, acho que as pessoas brancas até normalizam, né? Que você pode ocupar outros espaços, né? Não só na TV ou no jornalismo, mas em qualquer área da sociedade, é um pouco mais normalizado. Eu brincava antes no trabalho, falava assim, eu sou a cota da empresa, então, eles me colocaram como eleita porque eu sou a cota. Não, não é por isso, eu só brinco com isso, mas porque é competência mesmo, eu penso em competência, nada além disso.

**Perfeito. A empresa que você trabalha hoje e também as outras empresas que você já trabalhou antes, você acredita que elas têm políticas de diversidade e inclusão que são efetivas?**

Não, elas não têm políticas, pelo que eu percebi, não tinha praticamente inclusão não. Você mesmo que tinha que correr atrás, não se importavam com isso, se é negro, se é branco, tanto fazia. A prioridade é para branco, a gente sabe disso, né? Se você quer ter uma posição melhor, você tem que fazer a mais. Tem que fazer a mais para poder se destacar. Porque se a gente tá fazendo igual, não vai ser lembrada. Tem que fazer a mais.

**Perfeito. E você tem filhos?**

Tenho dois filhos. Uma menina e um menino.

**Ótimo. Então, agora eu queria falar um pouquinho sobre essa questão da maternidade e sua carreira. Como foi essa relação? Se os seus filhos, você planejou o momento que você ia ter? Se você planejou isso em relação à sua carreira? Você pode comentar um pouquinho?**

Quando eu tive meus filhos, eu não tinha carreira ainda de liderança ou coisa assim. Quando eu tinha meus filhos, eu trabalhava no *Banco 2* como escriturária e não tinha grandes alçadas de voo não. Eu trabalhava seis horas durante o dia, levava os filhos para a escola, depois a gente buscava. No começo eu tinha muita rede de apoio, como a minha irmã, tinha uma pessoa que me ajudava, uma secretária que me ajudava, e também tinha meu marido que também era bem presente com os filhos.

**Perfeito, então você não sentiu que com a maternidade, você precisou fazer uma pausa na sua carreira? Foi um processo que aconteceu naturalmente?**

Não, meus filhos foram planejados. Quando a gente optou por tê-los, na época eu estava tranquila na minha relação com o trabalho. Se fosse em outra época, não daria, mas naquela época estava tranquilo. Depois eu virei gerente de pessoa física no banco, depois virei gerente de conta, depois fui gerente geral no banco, então, quando cheguei na parte de gerente geral, aí sim, eles já estavam maiores, com treze e dez anos e o meu marido também que me ajudava bastante, não tinha muito problema não. Quando eu chegava um pouco mais tarde, ele pegava eles na escola, ou eu levava e ele buscava na escola, não tinha problema, ele estava sempre me ajudando.

**Perfeito. Você percebe, hoje em dia, nas empresas, algum tipo de política em relação à maternidade, principalmente depois que as mães voltam a trabalhar?**

Eu acho que não. Eu acho que até quando as mães faltam, as pessoas acham ruim estar faltando para cuidar dos filhos. Aí eles acham complicado. Lá mesmo onde eu trabalho, o pessoal fala "po, vai faltar de novo para cuidar de filho?". A gente tem que priorizar os filhos, acho que não tem uma outra opção, não. A prioridade é o filho, então, a empresa tem que entender, mas é difícil. Pelo que eu vejo, atualmente, é muito difícil. O pessoal fica meio receoso de que alguém tenha um filho pequeno, porque vai faltar pra caramba. Porque vai levar o filho no médio, o filho vai estar doente, vai precisar se ausentar. É bem complicado.

***Entendi. E se for confortável para você, você pode comentar um pouquinho sobre as diferenças em relação ao seu núcleo familiar, em que você cresceu e ao seu núcleo familiar que você construiu, com a sua família, com seus filhos?***

Bom, quando a gente era pequena e a gente cresceu, era cada um por si. A gente tinha que correr atrás, quando eu era pequena. Na minha época eu estudei porque eu quis ir estudar, fui atrás porque eu quis fazer. Ninguém falou, faz assim ou deixa de fazer, ou então faz porque eu estou aqui segurando a tua mão. Não, eu tive que arranjar, quando eu fazia faculdade de educação física, eu tive que ter três empregos para poder sustentar e manter essa faculdade, porque, caso contrário, eu não estudaria e ninguém se importaria com isso. Já com meus filhos não, eu e o meu marido, a gente priorizou essa parte. A minha filha faz um Unicamp agora, ela ficou fazendo um cursinho, a gente pagou cursinho particular para ela e ela passou. Meu filho também realizou, fez o que ele quis, que era marketing, a gente deu apoio, pagou a faculdade, pagou curso de inglês, e ele trabalha agora com marketing também. Então, no meu caso, eu dei apoio. Eu dei mais fácil o caminho, né?

***Perfeito. E a última pergunta que eu queria fazer pra você, é, como você define a importância da representatividade da mulher negra em cargos de liderança?***

Às vezes as pessoas, se tem um monte de gente no mesmo lugar, elas não vão te olhar como se você fosse a pessoa que manda, elas te põem em segundo plano, né? E aí você tem que, você se posiciona, você se impõe, fala, aqui não, aqui quem coordena sou eu. E alguns homens, eles se juntam e julgam você, mesmo que eles tenham cargos inferiores. Em uma reunião com o gerente geral, ou com o dono da empresa, eles querem te deixar vendo, querem se sobressair em relação a sua posição. Aí você tem que se impor, é complicado, mas tem que falar não, tem que falar sou eu quem cuida dessa área, sou eu que vou explicar. Tem que se impor, tem

que se impor, não como mulher negra, mas como mulher, se você deixar naquela reunião que tem só homem e só tem você ou uma ou duas mulheres, eles te engolem. Eles falam entre eles, até quem é subordinado ou até seu par quer falar mais que você. Mas você tem que ser impor. Se você não fizer isso, eles te engolem.

## APÊNDICE E - TRANSCRIÇÃO ENTREVISTA 4

**De onde você é?**

São Paulo, capital.

**E como você se autodeclara?**

Negra ou preta.

**Ok. Qual a sua idade?**

Setenta e dois.

**E em qual setor você atua?**

Eu sou aposentada.

**E antes de você se aposentar, você atuava em qual setor?**

Eu era técnica de processamento de dados da *Empresa 1*<sup>11</sup> que presta serviço para a *Organização 1*<sup>12</sup>.

**Perfeito. Essa era a sua função? O seu cargo?**

Isso.

**Você pode contar um pouquinho da sua trajetória de estudos?**

Posso. Fiz uma prova e consegui uma bolsa de estudo na quinta série, mas logo meu pai faleceu, quando eu tinha doze anos, eu tive que sair e fui pro colégio público.

**E aí, como foi sua trajetória profissional?**

Quando meu pai faleceu, eu comecei a trabalhar como empregada doméstica, eu era muito pequena, mas eu tinha muita vontade e aí eu substituí minha irmã na casa de uma pessoa que já era conhecida da família, então foi mais fácil. E fiquei até os dezenove anos, mas nesse decorrer eu fui fazendo meu estudo, meio período, se caso a escola fosse de manhã, eu trabalhava de tarde, sempre meio período. E era esse o requisito que eu tinha, eu tinha que estudar, né? E aí, quando eu me formei no ginásio, eu me formei normalista, que dava direito de você dar aula no primário. Depois eu fiz uma prova para a *Empresa 1*, passei, e eu achava que a escola pagava pouco para muito trabalho e tinha que ficar desenvolvendo conteúdo de aulas em casa. Então eu fiquei na *Empresa 1* e na casa da mulher, mas aí depois

---

<sup>11</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

<sup>12</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

eu saí da casa dela, fiquei só na *Empresa 1*, era meio período, e eu ganhava muito bem, razoavelmente bem, então valeu a pena ficar só lá.

***E aí depois de trabalhar lá na Empresa 1, você mudou de emprego outras vezes?***

Eu fiquei lá 24 anos e 11 meses, 25 anos e daí aposentei, né? Com 30% a menos no salário pra poder cuidar do meu filho, porque como eu não era empresa pública, tinha que ter 30 anos de trabalho. E eu tinha 25, paguei esse mês, teve uma demissão voluntária, e eu aceitei, já aposentei direto, mesmo ganhando menos.

***Entendi. E qual você diria que foi a importância da educação formal?***

Foi bom, porque se eu não tivesse estudado eu não ia conseguir outro emprego. Naquela época eles davam muito valor para estudantes, estudantes que tivessem o ensino médio, que tivessem faculdade. Na empresa em que eu trabalhava, a maioria dos jovens, eles tinham faculdade, né? Então, se eu não tivesse também, ia ser difícil, aí eu fiz. O cargo exigia um curso e eu fiz a Faculdade de Belas Artes de São Paulo, ali na Luz, e me formei em Artes Plásticas, licenciatura plena em Artes Plásticas. Entre esses estudos, eu fiz três anos de Design de Interiores na Escola Pan-Americana de Arte na Avenida Angélica e fiz também um ano de gravura lá no Liceu de Artes e Ofícios.

***Ótimo. E quais foram as principais dificuldades que você enfrentou para chegar num cargo de liderança?***

Olha, eu não sei se é porque eu sou muito dada, converso bem, conversava bem na época, fazia amizades fáceis, então isso ajudou bastante, sou muito comunicativa. Ajudou bastante, porque quando entrei na empresa, eu entrei na área de recepção de documentos, aí depois eu fui pra área de digitação, dei curso de digitação, aí depois eu fui chamada pra fazer outros testes e fui crescendo lá dentro. E aí eu cheguei até o cargo de supervisora, substituia a gerência quando saíam de férias. Agora, não era fácil também, porque exigia de você que você fosse habilidosa e também ter profundo conhecimento do trabalho.

***E você sente que ter essas características, de ser uma pessoa muito comunicativa, de fazer amizades com facilidade, essas habilidades te ajudaram a progredir na sua carreira?***

Ajudaram, com certeza. Não só o estudo, mas também a vontade de querer crescer, né? A vontade de querer crescer, de focar, de falar "vou conquistar, se o outro pode, eu posso" e assim foi.

**Perfeito. E você acredita que, como mulher negra, você enfrentou mais desafios para alcançar um cargo de gerência em relação às outras pessoas?**

Sim, por causa da credibilidade, né? Então, a questão era, como vão acreditar num trabalho de pessoas que estão relacionadas à escravidão? Normalmente os negros são vistos como que para servir, não para gerenciar. E algumas pessoas olhavam torto para isso, não aceitavam, às vezes, alguma ordem, alguma lei que tinha dentro da empresa, isso às vezes eles não aceitavam, porque vinha de uma pessoa negra. Então, era bem difícil, mas eu não ligava não, eu fazia o que tinha que ser feito e fim de papo. Eu confiava no meu taco, sabe? Eu tinha cara pra poder enfrentar tudo.

**E você acha que existem estratégias específicas, habilidades específicas que as mulheres negras precisam ter para alcançar esses cargos de liderança?**

Não, isso daí vai muito da pessoa, de cada um.

**Perfeito. E você percebe diferença entre as lideranças masculinas e femininas?**

Bastante. Normalmente eles não dão chance pra mulher, né? Sempre que tem uma oportunidade, eles chamam os homens para liderar, porque acham que tem mais poder, tem mais posicionamento, eu não sei. Eu acho que a mulher em si, sendo branca ou outra raça, negra ou não, ela fica sempre em segundo plano.

**E a empresa em que você trabalhou tinha algum tipo de política de diversidade ou de inclusão?**

Diversidade sim, com os surdos. Tinha uma equipe de mais ou menos umas 25 pessoas com liderança de pessoas que não tinham esse tipo de problema e elas davam conta, davam conta de lidar com isso, era uma política da empresa.

**E aí era uma diversidade mais focada em deficiência. Não tinha uma diversidade, por exemplo, de negros ou outros grupos diversos?**

Não, não.

**Ok. Você acredita que outras mulheres negras que obtiveram sucesso na carreira, tanto na TV, quanto na música, em diversas áreas. Quando essas mulheres alcançam esse sucesso, elas conseguem melhorar a inclusão de outras mulheres negras no mundo do trabalho?**

Com certeza. Eu vejo isso pela minha família mesmo, sabe? Primas, primos, eles estudaram, fizeram faculdade se espelhando em mim, acredita?

***E falando um pouquinho, estamos quase acabando já, sobre a questão da maternidade. Você pode explicar um pouquinho como foi, como isso influenciou a sua carreira?***

A maternidade influencia sim. Olha, você sabe que na minha época, na década de 70, as empresas não pegavam quem tinha filhos, quem era casada. As mulheres casadas não tinham oportunidade, só solteiras, por quê? Porque elas achavam que ia faltar, que o filho ia ficar doente, não tinha com quem deixar. E realmente, isso pesa um pouquinho, sabe? A gente, às vezes, não tem com quem deixar o filho, acaba faltando, mas, se você tem uma responsabilidade, você dá um jeito e acaba indo, sabe? Mas é mais difícil! Quando o parceiro não participa, o companheiro não participa, fica uma sobrecarga, eu acho.

***Perfeito. E como foi para você, depois que você teve seu filho, essa questão do trabalho e das demandas?***

Foi difícil, tanto é que eu tive que parar de trabalhar. Se eu quisesse criar meu filho com dignidade, eu tinha que parar de trabalhar. Porque você põe pessoas na sua casa para poder trabalhar, para você sair, meu filho ia para a escolinha, ficava do meio-dia até às cinco da tarde, a pessoa levava ele lá e deixava, só que depois a pessoa buscava e colocava em qualquer canto no apartamento que eu morava e ia embora. Então as pessoas não tinham essa responsabilidade. Não sei se eu que não achei gente com responsabilidade, eu senti muita fragilidade nisso! Aí eu acabei parando, né? Ou eu ou meu marido, um dos dois tinha que parar para poder cuidar do filho na época. Hoje não, hoje tem mais escolinhas, tem lugares que você confia mais, mas há 30 anos atrás não tinha não.

***E você sente que foi muito diferente o núcleo familiar em que você cresceu e o núcleo familiar que você criou na sua família?***

Com certeza, eu dei mais atenção, minha mãe, por exemplo, teve nove filhos, pobre, sem dinheiro, viúva com trinta e seis anos, né? O filho mais velho com dezessete, o mais novo com nove meses, não tinha como criar. Os irmãos mais velhos que cuidavam dos mais novos, tanto é que eu fui trabalhar para poder ajudar e era eu que comprava a roupa dos meus irmãos, eu que ajudava minha mãe, eu nunca vi

meu salário até os dezenove anos. Aí quando eu entrei na *Empresa 1* foi que eu vi, pela primeira vez, o dinheiro na minha mão.

***E a última pergunta que eu queria fazer é, na sua opinião, qual a importância de ter mulheres negras em cargos de liderança?***

A mulher negra é uma mulher normal, comum, uma mulher de qualquer raça, entendeu? Não ter essa diferenciação, né? Não falar ah ela é negra, tem que estar naquele cargo, ah, ela é negra, tem que estar numa cota X de negros numa novela, ah, cota X de negro num filme". Não, é uma pessoa normal, ela tinha que estar em todo lugar, como qualquer um pode estar.

## APÊNDICE F - ENTREVISTA 5

**De onde você é?**

Eu sou de São Paulo. Cidade de São Paulo também.

**E como você se autodeclara?**

Me declaro mulher negra, de pele clara, ou parda.

**Qual é a sua idade?**

Tenho trinta e dois anos.

**Onde você estudou?**

Eu estudei em escola pública, numa escola estadual.

**E faculdade?**

Faculdade, fiz universidade pública também, fiz USP.

**E aí você se formou em?**

Publicidade.

**E você fez especialização, pós-graduação?**

Fiz, eu fiz mestrado, também na ECA, agora eu estou fazendo uma especialização, mas estou no curso ainda, não concluí. E de resto foram cursos mais pontuais, cursos executivos, cursos mais curtinhos.

**Perfeito. Atualmente, em qual setor você atua?**

Eu atuo na área de diversidade, equidade e inclusão, que em algumas empresas está na área de recursos humanos, mas setor de empresa, a minha carreira eu fui fazendo mais em empresa de tecnologia e finanças.

**E sua função atual na empresa, seu cargo?**

Sou gerente.

**Perfeito. E a sua trajetória? Pode ser sua trajetória, pelo que eu já sei um pouquinho de você, sua trajetória para entrar na faculdade, depois sua trajetória de carreira também, como foi sua trajetória profissional?** Onde eu começo? Eu vou começar bem no começo, mas prometo ser rápida. Eu nasci aqui em São Paulo, como eu comentei, mas por questões familiares eu acabei com dois anos para Bahia, vivi com meus avós lá. Fiquei lá até os seis anos, quando eu retornei para São Paulo. Então, eu estudei em escola pública, minha mãe era mãe solo, teve alguns relacionamentos que também apoiavam um pouco esse processo, mas depois de uma crise conjugal, minha mãe teve que lidar com várias questões

sozinhas. Então, além de mim, tenho mais dois irmãos, uma é minha irmã gêmea, mesma idade, e também tenho um irmão mais novo. E eu gosto de mencionar isso porque isso também é um ponto, talvez, de diferenciação, mas quando você vem de uma condição mais simples, sem muitos acessos, o fato de ser gêmea também não contribui muito, porque tudo que minha mãe gostaria de fazer, ou o que a gente gostaria de fazer, sempre era multiplicado por dois, porque era sempre na mesma época. Então, por dois na mesma escola, por dois qualquer decisão que fosse tomar, minha mãe tinha uma regra que era "se não fizer pelas duas, não faço por nenhuma". Então as oportunidades muitas vezes elas escapavam também em função dessa limitação financeira, no sentido de não conseguir dar conta de fazer para as duas. E um desses exemplos foi quando a gente terminou o ensino fundamental em escola pública, por ser boas alunas, se destacar entre os alunos, a gente acabou recebendo uma bolsa de estudos para estudar em uma escola particular, o ensino médio. Só que essa bolsa não contemplava custos de material, de uniforme, de alimentação, de transporte, e em função disso, minha mãe disse "bom, não tem como arcar, com uma já é difícil, teria que fazer bastante esforço, mas com duas, impossível". Nessa época minha mãe já estava solteira, então não tinha apoio, não tinha realmente como fazer alguma coisa nesse sentido. Então esse é um exemplo de algumas decisões que a gente teve que fazer em relação a isso. A gente seguiu então para a escola estadual, para fazer ensino médio, e essa é uma escola da região que não era a pior, mas também não era uma escola muito boa. Mas era a melhor da região, ali onde a gente morava, e no final do terceiro ano do ensino médio, a gente começou a entender que existia questão de universidade, de que tinha que fazer FUVEST, entender mais ou menos. A gente via as pessoas fazendo e falava assim, "para que fazer? Por que tem que continuar estudando?" É aquela lógica, nossa, mas eu estudei onze anos, tenho que estudar mais quatro, depois mais não sei quantos. E essa é uma situação que a gente não tinha em casa, até porque minha mãe, ela fez ensino médio naquele formato EJA, depois que ela veio também para São Paulo se separou e foi continuar os estudos e fez nesse formato que era o que dava na época, que era noturno, era mais rápido, então ela se formou no ensino médio enquanto a gente já estava estudando. Eu comento isso porque nosso acesso a informação pra gente foi sempre caro, em alguns aspectos a gente demorou para acessar algumas informações importantes em relação ao

futuro, os passos, como se organizar, como acessar as faculdades, tem curso pré-vestibular, então a gente demorou para acessar essas informações. Enfim, no final do ensino médio a gente começou a ter essas informações, muito pelos colegas, menos pelos professores, era mais pelos colegas da turma que estavam fazendo um cursinho, aí comentavam que estavam fazendo um cursinho gratuito que tem na USP. A gente terminou o ensino médio, começamos a ir atrás de faculdade, nessa época a gente também já trabalhava, então a partir do segundo ano do ensino médio já estava trabalhando, como jovem aprendiz e quando chegou no último ano, conversamos com algumas pessoas sobre a questão da faculdade, começamos a delimitar o que a gente queria em relação aos cursos, e foi quando a gente fez a conta, a gente disse "poxa, não vai fechar a conta". E aí a gente falou "bom, o particular não vai rolar, como que a gente faz o público?" E aí a gente foi entender o mecanismo de prova, a gente foi entender como funcionava a estrutura, o que precisava fazer para poder realmente ingressa num curso. Então, cheguei a fazer a FUVEST no terceiro ano, a nota foi baixíssima e aquilo me frustrou bastante, porque eu me considerava uma das melhores alunas da turma, e a gente tinha ótimas avaliações de professores. E aí foi quando a gente descobriu sobre o cursinho pré-vestibular da USP, que era gratuito, mesmo longe. Foi quando a gente se inscreveu e depois a gente começou a frequentar o cursinho e ali acho que foi o marcador mesmo da vida. A gente começou a conversar com as pessoas, entender sobre carreira, entender sobre profissão, ter contato com a Universidade de São Paulo, mesmo sem ser aluno, realmente entender a dimensão e as possibilidades que estavam ali a nosso alcance. Fiz o primeiro ano de cursinho, o cursinho da PoliUSP, e nessa época eu também trabalhava, trabalhava de dia e fazia cursinho à noite, e aí começou a ficar muito insustentável, terminei o primeiro ano sem bons resultados e eu soube, nessa mesma época, de um outro cursinho ali perto, também realizado por uma outra faculdade, que era o curso integral, que pagava todos os custos. Eu disse assim "poxa, eu acho que é isso, né?" Porque eu ia poder estudar, o curso era integral, mas ao mesmo tempo não tinha custos e ao final do curso os alunos que se destacavam, passavam por um processo seletivo e podiam ganhar bolsa. Então, eu disse "nossa, maravilhoso, vou me dedicar e aí eu vou pleitear essa bolsa no final do primeiro ano, para conseguir amenizar um pouco as contas em casa". Então eu negociei com a minha mãe, conversei com ela sobre esse processo

e aí esse primeiro ano eu tinha transporte, tinha material, tinha uniforme, tinha alimentação, tinha tudo pra esse cursinho, e eu só precisava de um lugar pra dormir mesmo, então eu voltava para casa basicamente só para isso. E no final desse segundo ano de cursinho, passei pelo processo seletivo deles e consegui ganhar uma bolsa, mesmo passando na faculdade. Tinha passado num curso de Educomunicação, que era um curso novo, recente ali na USP, só que não era exatamente o que eu queria, eu acabei desistindo do curso e voltei para o cursinho para tentar mais um ano para publicidade e propaganda. E uma coisa interessante desse segundo ano, nessa unidade, foi que eu tinha nota para ter passado em publicidade, mas eu achei que não ia dar conta, que não ia passar, era muito insegura ainda e acabei tentando um outro curso. Isso também ficou uma lição, uma reflexão para mim, porque geralmente a gente acaba fazendo escolhas muito mais pela necessidade do que pelos nossos desejos, pelo que a gente realmente quer, pelos nossos sonhos, e eu naquela ânsia de conseguir entrar logo no mercado, conseguir entrar na faculdade, etc, acabei escolhendo esse curso, o vestibular. Acho que foi importante, assim, no sentido de eu ter que retornar e fortalecer meus conhecimentos, mas com uma frustração de, poxa, eu vou ficar mais um ano aqui no cursinho, porque realmente não é isso que eu quero fazer, e eu tinha nota pra ter passado, eu acabei duvidando um pouco o meu potencial. Aí eu voltei para o cursinho, mas dessa vez com bolsa, pra fazer esse terceiro ano do cursinho, nesse meu terceiro ano de cursinho, meu pai faleceu, bem no começo do ano, e aí foi um choque bastante forte, porque, embora ele fosse o separado da minha mãe, tinha uma questão muito emocional na minha vida. E também tive um momento de questionar se realmente era isso, porque eu não estava conseguindo ajudar em casa, não estava conseguindo ficar próxima do meu pai, algumas escolhas que eu tinha feito e aí quase desisti do cursinho, mas voltei para o terceiro ano, depois de conversar com algumas pessoas. E aí no final do terceiro ano eu cheguei a passar pelo menos 7 faculdades e já estava recebendo bolsas, então ali pra mim foi uma virada de chave muito importante, entre as universidades que eu passei, a acabei decidindo pela USP, pelo que eu já conhecia e também pelas políticas de permanência, que pra mim era uma coisa muito importante. Cheguei a passar no interior de São Paulo, na UNESP, cheguei a passar em algumas universidades particulares com bolsa como ESPM, FAAP, PUC. Também passei pelo Sisu na

Universidade de Paraná, e pelo Prouni eu passei no Mackenzie. E aí, eu acabei decidindo pela USP, por sorte de ter passado ali e por políticas de permanência, porque realmente essa questão de trabalhar e estudar para mim é uma condição e eu não saberia como ficaria isso depois do cursinho, então eu precisava de um lugar que eu pudesse ir atrás de bolsa, pudesse receber alguma assistência, principalmente no primeiro ano de faculdade. Então foi basicamente isso, escolhi a USP, e nesse mesmo ano, no cursinho pré-vestibular que eu participava eu acabei passando em um processo seletivo de estágio. Então, comecei a minha faculdade e passei os 4 anos e meio trabalhando, a faculdade inteira, e aí, com alguns apoios também das políticas afirmativas da USP. Então, foi nesse momento que eu comecei a definir mais minha carreira, então eu fiquei dois anos como estagiária nessa instituição, e aí, quando eu já estava entrando no terceiro ano da faculdade de publicidade, foi quando eu fui estagiar numa empresa, que era *Organização 1*<sup>13</sup>, que foi uma empresa que abriu um processo seletivo de inclusão, na época não se chamava assim, era um programa de responsabilidade social da empresa, algo assim, ainda não se falava sobre diversidade e inclusão, mas era um programa que eles contratavam pessoas da periferia, que tinham feito escola pública. Eu acabei entrando na *Organização 1* por esse programa, onde fiquei um ano e meio e não cheguei a terminar o estágio. Era área de marketing, eu trabalhava com um dos produtos da marca na época, e pra mim é muito importante esse ponto porque foi meu primeiro emprego de fato na minha carreira e o último, porque eu entrei como estagiária, saí antes de terminar meu contrato porque eu entrei em *burnout*. E naquela época também não se falava sobre isso, mas fiz o primeiro ano do estágio e fui avaliada como a melhor estagiária do setor e no segundo eu não estava conseguindo dar conta de entrar a empresa, porque eu tinha crises de pânico, eu chorava todos os dias no banheiro, eu achava que o mundo ia acabar, o tratamento de alguns gestores era péssimo comigo, sofria assédio moral e aí tudo aquilo acontecendo ao mesmo tempo, mais uma pressão que eu tinha muito grande em cima de mim, então eu entrava no estágio 8h30 da manhã e saia 10h da noite, então eu comecei a faltar na faculdade para dar conta do trabalho, então muita pressão, muito cansaço e aí isso me levou a um estado de calamidade. Eu não sabia mais o que fazer, estava muito mal, estava realmente tendo crises psicóticas, mas eu

---

<sup>13</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

cheguei no limite quando eu peguei o ônibus para descer na empresa e eu não conseguia descer porque eu estava tremendo, eu não queria descer porque eu ia entrar na empresa e aquilo me deu uma sensação de pânico horrível. Eu já havia sentido esse sentimento, mas eu sentia que era o limite. Eu trabalhava no décimo segundo andar, era tudo de vidro e eu tinha vários pensamentos suicidas. E eu falei, cara, não tô bem. Não tô bem, né, eu preciso realmente buscar ajuda. Eu acordava tendo crises de gastrite, vomitava tudo que comia de manhã por causa dessa ansiedade pra trabalhar e eu conversei com eles e falei que ia pedir demissão, porque eu não estava bem. E aí a empresa na época me deu um afastamento médico, para eu tirar um mês para passar com atendimento psicológico, pensar na vida e ver se eu voltava melhor, antes de tomar essa decisão. Fui fazer esse acompanhamento, nunca tinha passado num psicólogo, fui fazer esse acompanhamento e nesses vinte dias eu entendi que o problema era o trabalho, que realmente era o ambiente, eram as pessoas, porque eu não me sentia pertencente. Eu tinha gestores que iam para Nova Iorque no final de semana, voltavam e falavam dessa relação, a empresa inteira já tinha ido para a Disney, tinha uma outra relação social, era completamente bizarro. E nessa área era eu, mas um outro estagiário, esse estagiário tinha carro, falava três idiomas, estudava na ESPM, o pai morava na França, a mãe morava no Uruguai. Era uma relação totalmente distinta, eu estava competindo com um homem branco, hétero, com toda essa bagagem de vida, como que eu ia me sentir pertencente naquele ambiente? Eu via que o tratamento era diferente, as oportunidades eram dadas mais para ele e aquilo começou a me levar num processo interno de reflexão, de questionamento, de não pertencimento. Enfim, e aí depois dessa ausência, dessa pausa, eu acabei voltando e falei que realmente estava saindo, pedindo demissão, sem nenhuma perspectiva em relação a emprego, na época eu estava morando no CRUSP, e isso me ajudou demais, porque de alguma forma era uma possibilidade de uma escolha, de, ok, pelo menos eu não pago aluguel, não pago água, não pago luz, então eu consigo realmente ficar um tempo até arrumar um emprego, mas com muito medo. Eu saí com um trauma que eu achava que não ia conseguir voltar pro mercado de trabalho, passaram uns dois, três meses, eu vi uma oportunidade de emprego na internet, no finado Facebook. Era uma vaga de alguns ex-alunos da USP, que tinham aberto uma consultoria e estavam contratando uma pessoa estagiária para fazer parte do time, o anúncio

falavam "se você é mulher, negro, LGBT, não importa, a gente quer te conhecer, venha fazer parte desse time que vai engajar as empresas, apoiar as pessoas, etc". Eu pensei, caramba, eu nunca vi isso, esse tipo de vaga, isso lá em 2016, quando nem se falava sobre vaga afirmativa nem nada, mas eu vi, e aquilo foi uma conexão tão forte, porque eu vim de um processo de doença, de violência no estágio, que eu pensei "é isso, eu preciso ir num lugar que as pessoas reconheçam e valorizem quem eu sou, e eu me sinta valorizada e, ao mesmo tempo, posso ajudar outras pessoas, para que elas não passam pelo que eu passei". Me inscrevi no processo seletivo, fui selecionada, era apenas uma vaga, depois virou duas, então eu e mais uma outra menina da USP. E foi ali que foi realmente a virada-chave da minha carreira, porque foi onde eu comecei a trabalhar com a área de pessoas, por mais que eu fizesse coisas de pesquisa, comunicação, coisas ainda relacionadas à minha carreira, foi ali que eu realmente foi a virada-chave, porque eu peguei todos esse conhecimentos, minhas vontades, meu processo de dor da empresa e comecei a atuar nessa consultoria, junto a muitas outras empresas para apoiar essas instituições, a melhorar a sua relação com os profissionais. E dentre essa atuação surgiu algumas questões de diversidade, porque a gente começou a perceber nas pesquisas que as pessoas diversas não conseguiam se sentir pertencentes, ou conectadas a empresa e o engajamento delas era baixo, e foi quando a gente decidiu começar a fazer algumas pesquisas de mercado, alguns estudos mais profundos sobre esses grupos. E aí na época eu estava passando por esse processo de descoberta, de consciência racial, de ser uma mulher negra, etc, o que isso significava e como isso impacta a minha vida e tal. E aí foi quando juntou tudo isso e eu decidi fazer um projeto sobre engajamento das empresas com a temática racial e foi quando minha carreira, minha vida, mudou. Era uma pesquisa simples, esse estudo virou um documentário, este documentário virou várias palestras, a gente desenvolveu produtos para oferecer para as empresas a partir desse estudo. Sem contar os relatos, a gente chegou a conversar com mais de 1.800 pessoas no Brasil inteiro, de vários setores, realmente para investigar a questão racial. Foi ali, nesse estudo, foi uma oportunidade de letramento, inclusive pra mim mesma, né? Sobre o que é ser uma pessoa negra no Brasil, uma pessoa negra nas empresas e foi ali que eu fui começando a entender o que tinha acontecido comigo também, dar nome à minha dor, dar nome ao processo que eu estava passando. Eu fiquei nessa

consultoria três anos e foi quando eu entendi que eu realmente queria trabalhar focada em diversidade, eu trabalhava já com diversidade nessa consultoria, mas eu queria fazer só isso, porque eu ainda fazia outros projetos lá. E aí eu fui atuar como *Sénior Social*, que é uma posição de analista focada na questão de gênero e raça.

***Continuando essa sua trajetória, como foi passar desse cargo de analista para um cargo de gerência?***

Foi um processo estranho e interessante ao mesmo tempo, porque eu saí da consultoria, fui para essa empresa, atuar como analista, cargo de coordenação, e aí depois de um ano eu fui promovida para gerente nessa empresa e para mim foi simbólico e ao mesmo tempo intenso, porque foi quando eu me dei conta de que eu era a primeira pessoa da minha família a ocupar uma posição de gestão e ao mesmo tempo eu não sabia se eu estava pronta. Eu sempre trabalhei muito, era muito bem avaliada, tinha vários feedbacks positivos das pessoas, eu já atuava fazendo gestão de algumas pessoas do time de forma indireta e quando eu assumi essa posição, eu acabei sendo responsável por um aprendiz, mais três coordenadores, inclusive todos mais velhos do que eu, com exceção do aprendiz. Então, pra mim foi uma experiência muito intensa, eu fiquei três meses nessa posição, como gerente da empresa e para mim foi muito difícil, porque eu era muito boa fazendo o que eu fazia, muito técnica, tinha a questão do reconhecimento do meu trabalho, e aí mudar para essa posição de gestão, me afastar da ponta, das pessoas e mexer mais com gestão e com processos, pra mim foi um choque muito grande no início, até porque eu também não tive apoio, não tive treinamento, não tive novas lideranças, não tive apoio da minha liderança, que saiu de férias assim que me promoveu e aí quando voltou não tinha uma atuação, uma gestão próxima, pressupunha que eu já soubesse tudo. Esse meu gerente, ele virou gerente sênior e ele simplesmente sumiu do mapa, então eu senti uma pressão muito grande assim, tanto das pessoas do meu time, que é um time bastante diverso, tinha uma mulher com deficiência auditiva, tinha um homem gay, tinha uma mulher preta, tinha um jovem também negro, que era o aprendiz, periférico. Eu comecei a perceber que eu tinha algumas questões com algumas pessoas do time, uma delas era essa pessoa com deficiência, antes de eu atuar como gerente diretamente, eu já tinha trabalhado com outra pessoa com deficiência, deficiência visual. Mas essa eu senti que tinha alguma coisa a mais na nossa relação, então em um mês que ela tinha chegado no

time, ela não aceitava a minha liderança, ela questionava tudo que eu fazia, ela me cobrava por coisas que, ela sabia que não fazia sentido, porque não era minha responsabilidade. Enfim, então foi uma relação muito difícil e eu falei com o gerente sênior que não estava dando certo a minha relação com ela, ela falava com um tom muito agressivo comigo, eu passava as orientações e ela não queria cumprir, não me ouvia, não me respeitava e ela tinha acabado de entrar na empresa, tinha um mês e eu estava lá há um ano, quase um ano e meio, e essa pessoa simplesmente não conseguia aceitar a minha liderança. Então, para mim foi um processo muito difícil de entender o que estava acontecendo, tinha uma questão geracional, ela tinha cinquenta e quatro anos, eu tinha vinte e oito anos na época, ela sabia que tinha acabado de virar gestora, então parecia que era um desafio. Quando o meu gestor ia falar com ela, ela ouvia, respeitava, com os outros também, mas quando era eu, especificamente, ela criava condições, ela usava situações para realmente me desacatar, falar alto, até teve um momento que ela simplesmente teve uma postura totalmente bizarra comigo, de não só falar alto comigo, gritar comigo, mas me desqualificar ali, por causa de algumas orientações que eu tinha passado pra ela e que ela não queria fazer. Eu levei isso pra minha liderança, disse que não fazia sentido e que não estava conseguindo trabalhar com ela, mesmo ela estando em período de teste, ela se sentia no direito de me tratar assim. E aí eu acabei pedindo umas férias, então relatei a situação, registrava tudo o que acontecia, pedi umas férias e aí nesse processo das férias eu acabei recebendo um convite pra trabalhar numa outra empresa, também na posição de gestão e aí eu decidi sair nesse meu retorno. Quando eu voltei, antes de eu sair para outra empresa, cheguei a conversar com o gestor e ele chegou a ter uma conversa difícil com ela, alinhar papéis, alinhar responsabilidades, etc, eu vi que a relação dela já tinha mudado um pouco comigo, já tinha melhorado muito na verdade, depois que o meu gestor conversou com ela e ele falou que achava que era uma questão geracional, dela entender o seu papel de gestão. E eu percebi que isso era só com ela, as outras pessoas, que tinham também marcadores de diversidade, tinham uma relação muito mais tranquila comigo do que ela. Então foi difícil pra mim, acabei saindo de lá, tive essa última experiência como *Head*, a pessoa responsável pela estratégia de diversidade e inclusão da empresa, da *Organização 2<sup>14</sup>*, e foi ali que eu fiquei nesses últimos dois

---

<sup>14</sup> O nome da empresa foi omitido tendo em vista o anonimato da entrevista.

anos. Não estou mais lá, acabei saindo para fazer intercâmbio e nesse momento estou num período sabático. E eu fiquei sendo ali a pessoa negra com maior cargo dentro da instituição, que também não é um cargo extremamente estratégico. Eu trabalhei com gerentes, mas não tinha outras pessoas compartilhando essa posição comigo e não tinha ninguém acima de mim que fosse negra. Então era um lugar difícil ali, porque trabalhar com diversidade, no Brasil que está começando a entender a profissão, a carreira, foi um lugar difícil porque eu, ao mesmo tempo que eu estava sentada na cadeira de gestão, as pessoas não me viam como gestora. E aí eu não sei se era necessariamente uma questão da carreira em si, de tipo, é diversidade, não é uma área de verdade, ou era uma questão também racial, eu acho que talvez eu não tenha essa resposta, mas foi onde, com o tempo, eu fui começando a desafiar um pouco mais esses lugares, a provocar mais sobre essa questão estratégica da agenda, a me colocar, a me fazer presente em alguns espaços estratégicos. Então, eu acabei assumindo uma cadeira no conselho de ética da empresa, participava eu, mais seis pessoas, dentre essas pessoas era o CEO, a VP de finanças, o responsável pelo setor jurídico, mais a diretora de RH. Então, eu fazia parte desse comitê também, e aí eu fui me envolvendo com outras áreas para poder pautar de uma forma muito colaborativa a agenda de diversidade, para que as pessoas de fato conseguissem me ouvir e até essa agenda entrasse na estratégia da empresa como um todo. Então foi um processo intenso, difícil, no começo eu tive que provar muito a minha cadeira. Isso é uma coisa que eu fui debatendo até com algumas pessoas internamente, de parecer que tudo que eu propunha tinha que ser provado, mostrado três vezes, quatro vezes, que faz sentido, tem importância e como foi planejado e para outras pessoas eu não via essa validação. E era uma validação tanto dentro do trabalho quanto antes, eu fui conversar com algumas pessoas que entraram junto comigo na mesma época na empresa, e eu vi que eu fui a única pessoa que eu passei por cinco entrevistas, as outras passaram por duas e entraram. Então, eu fiquei com esses questionamentos também sobre o processo, inclusive, nesses últimos meses que eu voltei a me abrir para o mercado, dar uma olhada em oportunidades, etc, eu vejo o quanto que parece que a gente tem que se provar mais vezes nos processos seletivos. Eu sinto que a gente precisa se provar, validar, muito mais vezes do que outras pessoas.

Então isso foi uma experiência muito cansativa nesse sentido, assim. De realmente ter que capinar o caminho, né?

***Então, você realmente percebe que para as mulheres negras, elas precisam de estratégias específicas na carreira delas, no sentido de elas precisam estar mais preparadas, elas precisam ter mais conhecimentos, ser mais técnicas, para elas poderem ali competir com os pares delas. Você realmente sente isso na sua carreira?***

Eu sinto, mas ao mesmo tempo eu acho que não é só questão técnica, porque, como eu falei, eu acho que tem uma questão de validação social de você estar ali naquele lugar. E eu vejo nessa experiência em que eu fui gestora, na antiga empresa, quanto que parecia que eu precisava ser 1000% para essa pessoa me ver nessa posição de gestão, de entender o que eu estava fazendo e porque eu estava fazendo, e eu precisei que o meu gestor, uma liderança branca, viesse e me validasse para o time. Esse foi um ponto, e a outra foi em relação a esses pares nessa última experiência. Porque eu vejo que tem algo que se repete, que eu vejo até de outros colegas, que é uma pessoa negra que chega nessa posição, ela não é qualquer pessoa, entre aspas, qualquer pessoa negra. É alguém que realmente se dedicou, alguém que estudou muito, alguém que teve que fazer muita coisa para chegar naquele lugar, enquanto nossos pares brancos não é isso que a gente vê. As formações geralmente são formações muito mais comuns, não tem uma bagagem teórica, técnica muito forte, porque realmente parece que as pessoas negras precisam ser mil vezes melhores, enquanto nossos pares brancos, sendo medíocres, né, falando do mediano ali, já são aceitos e enfim, e recebidos por esse ambiente. Então, para a gente acessar, a gente já tem que ser meio que fora da curva. E aí, quando você não se enquadra dentro do que eles imaginam que é ser uma pessoa negra, também parece que isso vira uma questão, por exemplo, nessa última empresa, eu trabalhava com um time de cinco pessoas e além de mim, tinha uma outra colega, que era coordenadora negra. E ela já tinha um perfil mais expansivo, que falava alto, que se colocava de uma forma muito mais direta, perfil totalmente dela, então a gente era muito diferente. E aí teve situações de avaliação de performance que eu ouvi da nossa diretora, que eu agia diferente de tal pessoa, que eu era uma pessoa mais contida, que eu me colocava melhor, mas ao mesmo tempo eu não fazia tal coisa que a outra pessoa faz. E eu cheguei num momento

que eu pensei "mas por que você está me comparando com ela?" Qual a necessidade de me comparar com outra pessoa para fazer minha avaliação? E aí quando ela ia fazer essas comparações, ela usava desses argumentos para desqualificar essa outra pessoa preta, porque como ela tinha seus comportamentos muito mais expansivos, eles acabavam julgando esses comportamentos, por acharem que estavam mais alinhados a cultura ou, ao mesmo tempo, por acabar taxando naquelas estereótipos das pessoas negras, que são mais agressivas, que são isso ou aquilo, e é simplesmente o jeito da pessoa, assim como tinha de outras pessoas brancas, que também agiam da mesma forma ou se não até pior. Então tinha essa necessidade também de comparação, tinha esse tipo de postura no momento de avaliação e como eu agia diferente, também tinha uma surpresa, "você tem um ar assim, como você aprendeu isso? Como que você tem tantos contatos?" Então era sempre uma dúvida, um questionamento e algumas coisas eu já conseguia me colocar como pessoa de diversidade, mas outras eram mais difíceis.

***Mudando um pouquinho de direção, você tem filhos?***

Não, não tenho.

***E você planeja ter filhos ou não?***

No momento, não. Não. Talvez daqui a cinco ou seis anos.

***Você sente que a sua escolha de momento da maternidade está relacionada com a sua carreira ou não?***

Sim e não. E aí eu vou explicar o por quê. No momento, como eu falei, eu não estou trabalhando. E eu vejo, posso falar também por outras pessoas, a questão da estabilidade profissional para nós, pessoas negras, é uma questão muito mais crítica. Ainda mais quando, a nossas experiências familiares também, eu acho, quando eu converso com outras pessoas, eu vejo que parte do mesmo lugar, que é, por exemplo, minha mãe teve eu e minha irmã muito jovem, ela tinha dezessete anos, não estudava, não conseguiu construir nada porque estava sempre tentando correr atrás das coisas com duas crianças pequenas. Então, eu tive muito receio de ter qualquer gravidez antes de conseguir entender que minha vida estava seguindo um caminho de estabilidade e segurança e agora, mesmo na minha idade, que eu poderia estar pensando sobre isso, eu ainda não me sinto nesse lugar de segurança, por estar fora do mercado de trabalho, até um pouquinho antes, a empresa estava instável, passando por várias coisas, eu sabia que não era uma

decisão que eu tomaria naquele momento. A não ser que realmente sentisse pelo menos uns três ou quatro anos de estabilidade profissional pra eu conseguir tomar essa decisão, e também em relação à perspectiva de carreira, entender os passos que eu quero dar, quanto essa decisão nesse momento, pode atrasar ou não esse momento, de acordo também com as próprias políticas da empresa. Então, na diversidade a gente atuou bastante para mudar essa questão de gênero, mas quando a gente pensa no âmbito cultural, das áreas, dos processos, não é algo que muda da noite para o dia mesmo instituindo uma política, tem todo um processo ali de aculturamento do novo modo de fazer as coisas. Então, eu acho que essa insegurança em relação à questão financeira, a questão de conseguir estar numa condição que pudesse promover uma realidade melhor, condições, uma base melhor. E também ter um parceiro, né, que também tivesse condições também de arcar com essa decisão, minha mãe, infelizmente, que é o caso também de muitas mulheres negras, não têm esse apoio. E aí fica muito mais difícil você ter que cuidar de uma criança sendo mãe solo e ainda não estando tão segura quanto ao trabalho. É basicamente por isso.

***Perfeito. Como você percebe hoje em dia essas políticas de diversidade no dia a dia, porque a grande maioria das empresas hoje já conta com um tipo de política de diversidade, mas como você percebe elas no dia a dia, elas influenciam a cultura organizacional?***

Eu acho que essa é uma pergunta simples com uma resposta complexa, e eu vou dividir ela em duas partes. Uma que é muito em função do porte da empresa e o segmento, segmento no sentido se ela é nacional ou multinacional. Eu vejo que as empresas multinacionais, mesmo as pequenas, já vem com uma perspectiva muito mais direcionada e com condições financeiras de investir nessas práticas, nessas políticas. Porque quando você institui uma política, o que é uma política? É um documento, é uma diretriz que vai orientar as práticas para aquela mudança de comportamentos e processos, para de fato promover aquilo a que se propõe. Então, quando a gente pensa em uma política de equidade salarial ou de parentalidade, a gente está falando que, se hoje eu falar que toda empresa vai ter direito a seis meses de licença parental, a empresa precisa se preparar para permitir que isso aconteça de uma forma que não tenha problema nas rotinas de trabalho. Isso é um ponto, é questão estrutural. Mas o outro é questão cultural, que é "poxa, mas como

assim o homem vai ter direito a seis meses? Vai ficar fazendo o quê em casa? Olhando pro teto? Jogando futebol?". Então tem uma questão de como as pessoas lidam com essas políticas, de qual é a valorização. Então eu já soube de empresas que tinham uma política como essa, em que os homens não tiravam os seis meses de licença, mesmo tendo o direito, porque eram taxados, tinha todo um estigma em relação a essa licença, também tinha uma questão sobre como ia ficar o trabalho em relação à ausência desses homens. Então, quando eu falo do cultural e do estrutural, acho que é um pouco isso, uma é você instituir a regra, outro é você, não só colocar na cabeça das pessoas, fazer com que elas entendam a importância dessa política para além do trabalho, mas também como as próprias áreas se organizam e vão se educando em relação a essa dinâmica para permitir que as pessoas saiam, e aí não só homens, mas as mulheres também saiam sem medo do que vai acontecer quando elas voltarem, sem culpa de não estarem ali produzindo naquele tempo, e também com condições de dar o exemplo para que outras pessoas também se sintam confortáveis de tomar essa decisão dentro dessa organização. Então isso é um tempo, porque a empresa, principalmente empresas grandes, mais tradicionais, mais antigas, elas vêm com essa dor enraizada ali na estrutura, que não da noite para o dia e por mais que você tenha uma política ali que seja super valiosa, que ela vai mudar. Então, às vezes tem a política e ela não acontece no dia a dia porque as pessoas acabam não aderindo a esse benefício. Então, esse é um ponto de desafio que já vi em várias organizações que começaram essas práticas, que é de fato, fazer com que as pessoas entendam a importância e também acompanhando a efetividade e avaliando o que está dando certo e o que está dando errado, porque as pessoas não estão tirando essas políticas, como que as áreas, as líderes estão apoiando e fomentando essa política. Então, eu acho que é um pouco sobre isso.

***Perfeito. A gente já está finalizando, eu só queria fazer mais duas perguntas.***

***Como você percebe as diferenças entre as lideranças femininas e masculinas?***

É, eu acho que a diferença que eu percebo em relação às lideranças femininas e masculinas, eu acho que é muito mais... Tem duas questões, né? Uma que é comportamental, de que geralmente as mulheres, elas precisam ter um reforço de autoconfiança muito grande para assumir essas posições, a não ser aquelas que já venham de setores mais masculinizados, que já vem com uma postura muito mais

combativa, não sei qual seria o termo, que geralmente são mulheres que vêm de um processo histórico de carreira com muita mais equidade feminina. E se vai para esses ambientes, há uma questão de como se provar mais vezes em relação a lideranças masculinas, então, eu mesmo dei exemplo de como a minha cadeira, a minha experiência de gestora teve que ser validada por um homem para eu conseguir trabalhar com algumas pessoas. Então, eu vejo que no caso de algumas lideranças femininas, até que eu perceba quando converso com outras pessoas, eu vejo que tem muito isso, de ter que se provar, ter que mostrar muita confiança no que está dizendo, no que está falando. E do homem não é exigido isso, não é cobrado isso, não é questionado isso, então, pra mim, eu acho que tem uma questão no anterior de quase precisar vestir uma armadura, ou se portar de um jeito que não passe dúvidas do que eu estou propondo, das minhas ideias, de como eu estou gerindo o time, porque qualquer vacilo ali pode ser uma oportunidade de questionamento da nossa capacidade. Então, eu vejo muito mais esse lugar assim, e aí do tratamento das pessoas, principalmente quando é uma mulher que gerencia o time, que é na maioria de homens, geralmente é uma cadeira que é muito mais questionada, se tem um par, geralmente as pessoas acabam validando muito mais a figura desse par, desse gestor em relação às decisões. Então, eu acho que a diferença está, basicamente, na forma como as pessoas acabam tendo que lidar para conseguir trabalhar numa dinâmica que geralmente não favorece a mulher. Então, acho que basicamente nesse sentido.

***Perfeito. E a última pergunta que eu queria fazer é, pra você, qual a importância da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança?***

Eu acho que é extremamente importante a questão da representatividade de mulheres negras na liderança, mas acho que essa questão não pode ser a representatividade por si só. Então a gente tem que falar de representatividade de proporcionalidade, se no time de 5 pessoas tem uma mulher negra ali, no caminho de gestão, ela tem uma posição de representatividade, ela está representando um grupo, mostrando que ali também é um lugar para pessoas negras. Mas ela sozinha nesse lugar, nessa equipe, provavelmente ela vai ser menos escutada, ela vai ter que se esforçar muito mais, vai ter que entregar muito mais, vai ter que mostrar muito mais o seu trabalho para que ela de fato seja ouvida. Então representatividade

sem proporcionalidade é quase que ineficaz, serve por causa dessa questão de tem uma pessoa ali, mas a jornada, a experiência dessa pessoa nessa posição vai ser muito mais cansativa, muito mais desafiadora, provavelmente ela não vai conseguir contribuir com tudo que ela gostaria, que ela proporia, com todo o conhecimento dela, justamente por estar em posição de minoria nesse lugar. Tem um estudo, que eu vi no TED, que falava que para que a diversidade de fato fosse ouvida no ambiente, ou em qualquer situação de gestão ou mais estratégico, teria que ter no mínimo 30% daquela representatividade. Então, de 10 pessoas, ter só uma pessoa negra, por exemplo, seria ineficaz, então, o ideal é que tivesse no mínimo 3 pessoas negras ali para que, de fato, as demandas das mulheres negras, às suas propostas, pudessem começar a ser ouvidas. Como eu comentei da minha experiência, como eu tinha que fazer um esforço muito hercúleo, ter que explicar muito mais minhas decisões, trazer meu histórico profissional, falar por que eu estava propondo aquilo, para que as pessoas começassem a querer me ouvir. Então, eu acho que a questão da representatividade é o primeiro passo, mas ele não pode ser único, porque se não, a gente vê algumas empresas que tem um negro único ali na área, um negro único na cadeira de gestão, essa pessoa que vira um *token*, e enquanto ela está ali, às vezes até reproduzido, de uma forma inconsciente, algumas lógicas que afastam outros grupos ali daquele lugar.