

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTÁBEIS E ATUARIAIS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Os desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança: como a influência de preconceito de gênero e de raça afeta as oportunidades dentro do mercado de trabalho.

Gabriella Trajano Duarte Paixao da Silva

SÃO PAULO – SP

2024

Gabriella Trajano Duarte Paixao da Silva

Os desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança: como a influência de preconceito de gênero e de raça afeta as oportunidades dentro do mercado de trabalho.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração, do Departamento de Administração, da Faculdade de Economia, Administração, Contábeis e Atuariais, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, como pré-requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração, orientado pelo Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo.

SÃO PAULO – SP

2024

AVALIAÇÃO: _____

ASSINATURA DO ORIENTADOR: _____

SILVA, Gabriella Trajano Duarte Paixao. **Os desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança: como a influência de preconceito de gênero e de raça afeta as oportunidades dentro do mercado de trabalho.** Trabalho de Conclusão de Curso (Administração), Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. São Paulo/SP, 2024, 37f.

Resumo: Visto que o mercado de trabalho ainda é dominado pelos homens, principalmente em cargos de liderança e alto nível hierárquico, é notório a resistência e o preconceito com mulheres nessas mesmas posições, principalmente mulheres negras. Diversas empresas adotaram estratégias a fim de propor igualdade de gênero e de raça, mas há diversas barreiras e comportamentos que devem ser enfrentados por elas. Grande parte da quebra dessas barreiras devem ser contornadas pelas próprias empresas, mas a raiz do problema vem diretamente do preconceito estrutural dentro da sociedade. Entretanto, o tema vem ganhando notoriedade dentro do ambiente de trabalho através de rodas de conversas, cases de sucesso e palestras, mas ainda assim é um movimento gerenciado pelas próprias mulheres, mas ainda possui foco nas mulheres em geral e não aborda o racismo estrutural presente dentro dessa problemática.

Palavras-chave: desigualdade de gênero no mercado de trabalho, mulheres negras em cargos de liderança, racismo no ambiente de trabalho, liderança feminina

SILVA, Gabriella Trajano Duarte Paixao. **The Challengers Faced by Black Women in Leadership Positions: How the influence of Gender and Racial Bias Affects Opportunities in the Job Market.** Final paper (Business Management Bachelor). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo/SP, 2024, 37f.

Abstract: Given that the job market is still predominantly male-dominated, especially in leadership and high-level hierarchical positions, there is noticeable resistance and prejudice against women in these same roles, particularly Black women. Many companies have adopted strategies to promote gender and racial equality, but there are various barriers and behaviors that they must confront. While a significant part of breaking down these barriers should be addressed by the companies themselves, the root of the problem lies in structural prejudice within society. Nevertheless, this topic is gaining prominence in the workplace through discussions, success stories, and lectures, although it remains a movement primarily led by women in general and does not fully address the structural racism present in this issue

Keywords: Gender inequality in the job market, Black women in leadership positions, Racism in the workplace, Women's leadership

AGRADECIMENTOS

À Deus que me concebeu a oportunidade de ser a primeira filha dos meus pais a se graduar em uma das maiores universidades do país.

A minha família que me ensinou o significado de lar e me deu colo em todos os momentos de dificuldade ao longo do curso.

Aos meus avós que não tiveram a oportunidade de cursarem uma graduação, mas que me ensinaram a coisa mais rica do mundo: o amor.

Em memória ao meu primo Jhonatas que durante seus 17 anos de vida me ensinou a nunca desistir dos meus sonhos.

À todas as mulheres negras da minha família que me ensinaram sobre amor, força e empatia.

E por fim ao meu orientador Professor Doutor Francisco Antonio Serralvo que me deu todo apoio necessário durante o ano de desenvolvimento da pesquisa.

SUMÁRIO

SUMÁRIO	6
1 INTRODUÇÃO	8
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	9
1.2 OBJETIVOS	10
1.2.1 OBJETIVO GERAL	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
1.3 JUSTIFICATIVA	11
2. REVISÃO DA LITERATURA	12
2.1 MULHERES NEGRAS NA SOCIEDADE BRASILEIRAS	12
2.2 LIDERANÇA FEMININA NO MERCADO CORPORATIVO	14
2.3 A RELAÇÃO ENTRE AS MULHERES NEGRAS E O MERCADO DE TRABALHO	15
2.4 POLÍTICAS DE DIVERSIDADE E INCLUSÃO	15
2.4.1 CASES DE SUCESSO	16
2.5 LEIS E REGULAMENTAÇÕES NO BRASIL	17
2.6 SÍNDROME DE IMPOSTOR E DUPLA DISCRIMINAÇÃO	18
2.7 PRECONCEITOS INCONSCIENTES NA AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DAS MULHERES NEGRAS	19
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	21
3.1 VISÃO GERAL DA PESQUISA	21
3.2 QUESTÕES DA PESQUISA	21
3.3 CONTEXTO EM QUE A PESQUISA SERÁ APLICADA	22
3.4 SELEÇÃO DOS PARTICIPANTES CASO ESTUDADO E RECRUTAMENTO E PARTICIPANTES	22
3.5 CARACTERIZAÇÃO DO PESQUISADOR	22
3.6. PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS	22
3.7 PROCEDIMENTO DE ANÁLISE DE DADOS	23

3.9 COLETA DE DADOS	23
3.10 SELEÇÃO DAS PARTICIPANTES.....	24
3.11 PROCEDIMENTO DE REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS	25
3.12 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	25
3.13 ARMAZENAMENTO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	26
4. RESULTADOS OBTIDOS	27
4.1 ANÁLISE DE DADOS	28
4.2 TRANSCRIÇÃO E ORGANIZAÇÃO DOS DADOS	28
4.3 CODIFICAÇÃO DOS DADOS	29
4.4 IDENTIFICAÇÃO DE CATEGORIAS E TEMAS	29
4.5 TRIANGULAÇÃO DOS DADOS	30
4.6 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS.....	31
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS.....	36

1. Introdução

As mulheres passaram a se inserir no mercado de trabalho durante a Revolução Industrial (séculos XVIII e XIX) mas foi a partir do século XX que as reivindicações surgiram mudando as questões políticas, organizacionais e educacionais (Melo; Thomé, 2018). Além disso, foi no período pós-guerra que as questões de divisão sexual dentro do trabalho ganharam notoriedade. Segundo Oliveira (1993), as mulheres começaram o século XX com condições inferiores ao trabalho dos homens apesar da conquista de direitos nas relações trabalhistas e da defesa da empregabilidade feminina. É possível afirmar que a resistência da sociedade em oferecer condições igualitárias às mulheres se dá devido ao fato de que a imagem da mulher está atribuída aos serviços domésticos e serviços em relação aos homens que sempre foram vistos como os provedores de renda e de importantes decisões. Mesmo com a enorme problemática do machismo estrutural dentro das empresas, pouco é falado sobre a junção do machismo e racismo com mulheres negras em cargos de liderança. Além da relação do número de mulheres em cargos de liderança com o número de homens em cargos de liderança ser discrepante, o número de mulheres negras em cargos de liderança é muito mais — principalmente comparado aos homens.

Apesar das barreiras de equidade de gênero ter avançado, existe uma realidade que as mulheres possuem suas carreiras limitadas devido às questões sociais que impedem sua ascensão ou até mesmo descredibiliza sua performance. Outro fator que evolui a passos lentos dentro das organizações é equidade de raças, principalmente nos cargos de liderança. A grande questão das barreiras sociais é a dominância de homens brancos em cargos de poder e como as empresas não têm o olhar voltado a fim de gerar igualdade entre os colaboradores de altos cargos, principalmente empresas tradicionais ou áreas dominadas predominantemente por homens independentemente da raça.

A competição de crescimento dentro das empresas se torna diferente principalmente entre homens brancos e mulheres negras. Existe uma lacuna racial que faz com que as mulheres negras vivam uma situação de vulnerabilidade social, isso acontece devido as exigências do mercado que vem sendo cada vez mais rigorosas e que aqueles que atendem a esses requisitos são pessoas privilegiadas dentro da sociedade em que tiram acesso à educação de qualidade e grandes oportunidades nos universos educacional e profissional. Ou seja, historicamente, a população negra sofre com desigualdades e injustiças sociais e raciais que, apesar das ações sociais desenvolvidas ao longo dos anos pelo governo e pelas empresas com o objetivo de promover igualdade, a população ainda continua prejudicada. Torna-se injusto e até mesmo

contraditório quando empresas abrem vagas para altos cargos exclusivos para pessoas pretas e exigem pré-requisitos que não condizem com a realidade. É possível afirmar que a base para que tais cargos sejam preenchidos predominantemente por pessoas brancas é devido os privilégios sociais que apenas grande maioria dessa população é capaz de experienciar. Outro fator que explica o grande número de homens presentes nas corporações é o machismo presente, principalmente em cargos de liderança.

Vieira e Ramos (2024), pesquisaram as fronteiras do mercado de trabalho para mulheres negras no Brasil e como as consequências da escravidão permanece até os dias de hoje na nossa sociedade. Além disso, abordam a questão da hierarquização de raça e gênero presente no mundo corporativo e como isso se relaciona com as posições ocupadas pelas mulheres negras no mercado de trabalho.

Ferreira e Teixeira (2021), abordam as tendências de empregabilidade para mulheres negras brasileiras e como as altas exigências do mercado são reflexos de uma visão de profissionais que possuem privilégios, diferentemente da grande maioria das mulheres pretas no Brasil. Além disso, ressaltam como as crises socioeconômicas estão diretamente ligadas com as questões de empregabilidade e qualificações.

Oliveira (2020), fala discriminação sofrida quando se trata de mulheres em posições estratégicas dentro do mercado de trabalho no Brasil bem como os fatores históricos, sociais e psicológicos estão diretamente ligados e seus impactos. Aborda também a visão do papel da mulher no trabalho doméstico e o paradoxo *double-blind* ligados a masculinização e feminilidade.

Jesus (2016), aborda sobre os preconceitos sofridos e os questionamentos da sociedade em relação à liderança feminina negra em cargos de poder. Além de mostrar como a sociedade enxerga a mulher negra qualificada apenas para exercer trabalhos de serventia e braçais, expondo como o racismo no Brasil reflete na mulher preta.

Silva, Carvalho e Silva (2017) abordam a imagem da mulher dentro do ambiente corporativo e as dificuldades enfrentadas na ascensão profissional das mulheres nas empresas devido a associação de liderança e gerência ligada aos homens.

1.1 Problema de Pesquisa

Embora as questões de desigualdade de gênero e de raça tenham tido avanços significativos dentro do mundo corporativo, o machismo e o racismo sofrido pelas mulheres negras refletem

em barreiras para a ascensão de carreira e problemas de falta de credibilidade naquelas que possuem cargos de poder e liderança. O racismo estrutural se torna visível a partir do momento em que uma mulher negra em posição de poder dentro de uma companhia não possui a mesma confiabilidade por parte dos outros funcionários como uma mulher branca ou até mesmo um homem possuiria.

Desta forma, torna-se necessário compreender as nuances da forma que a mulher negra é vista perante a sociedade e driblar esses componentes fazendo com que o mundo corporativo seja um ambiente mais saudável e justo independentemente de raça e/ou gênero.

Além disso, compreender o papel e a relevância do feminismo negro e o impacto direto do patriarcado na relação da mulher negra com o mercado de trabalho e na divisão sexual do trabalho. Essa informação é fundamental para a sobrevivência da relação social entre os sexos. (Kergoat; Hirata, 2007). A relação entre homens e mulheres, ricos e pobres, brancos e negros, é um reflexo de tudo isso.

1.2 Objetivos

A seguir são apresentados os objetivos que regem o presente trabalho

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste estudo é entender as dificuldades enfrentadas pelas mulheres da raça preta que querem alcançar cargos de liderança ou que já os possuem dentro do ambiente de trabalho e a influência do preconceito racial e de gênero.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Compreender a importância e influência do feminismo negro no Brasil dentro das organizações
- Compreender as barreiras enfrentadas pelas mulheres negras e o motivo da falta de credibilidade em suas habilidades e decisões
- Identificar os fatores sociais envolvidos na maneira que as organizações tomam decisões envolvendo oportunidades no mercado de trabalho entre mulheres negras

1.3 Justificativa

A partir da realidade do mercado de trabalho e da compreensão da falta de representatividade de mulheres e de mulheres negras em cargos de liderança, procura-se compreender as razões pelas quais as empresas, apesar dos avanços de equidade de raça e de gênero, ainda possuem ações que excluem as mulheres de alcançar ascensão profissional. Desta forma, o estudo relatará as nuances que envolvem os desafios da interseccionalidade de gênero e de raça, além de abordar as barreiras de maneira específica e entender os desafios. Também promover a igualdade de raça e gênero no mercado de trabalho através de implementações políticas e mudanças no comportamento das companhias para ações inclusivas e equitativas.

Os resultados desse estudo serão para exibir as dificuldades, impactos e consequências que a desigualdade racial e de gênero geram na vida profissional e pessoal dessas mulheres e quais impactos são gerados dentro das empresas. Além disso mostrar a importância que a representatividade feminina negra possui na sociedade e no mundo corporativo e *cases* a fim de mostrar os resultados positivos dessas ações.

2. Revisão da Literatura

Neste documento será apresentada a teoria que fundamenta a proposta desta monografia além de parte da revisão da literatura relacionada aos desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança com foco na influência de preconceito de gênero e de raça que afetam as oportunidades dentro do mercado de trabalho.

2.1 Mulheres Negras na Sociedade Brasileiras

Segundo o PNAD, o percentual de influência dos homens no crescimento econômico mundial pode ser comparado com a possibilidade que as mulheres podem contribuir, uma vez que cerca de metade da população é composta por pessoas do gênero feminino. Entretanto, cerca de 2,7 bilhões de mulheres ao redor do mundo estão em situação de limitações legais na escolha das atividades profissionais (Banco Mundial, 2018). Além disso, há leis em economias ao redor do mundo que contam com situações dentro do ambiente de trabalho que proíbem mulheres de exercer certas funções, sem leis contra assédio sexual e maridos que possuem o poder legal de proibirem suas esposas de trabalhar (Banco Mundial, 2018).

O Brasil, comparado com países que são exemplos de igualdade e equidade de gênero é desproporcionalmente diferente apesar dos avanços nas questões relacionadas às mulheres no mercado de trabalho e seus direitos, bem como a igualdade de gênero. Além da existência de todas as barreiras relacionadas ao gênero, ainda existem as barreiras de raça e etnia. Cerca de 55,9% da população se autodeclara preta ou parda, enquanto 42,8% se declarou ser da cor branca (IBGE, 2022). Sendo assim, pode-se afirmar que a maior parte da população brasileira é composta por mulheres e a maior parte da população feminina é composta por pretas e pardas. Porém, segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) Contínua, em 2019, a média de salário dos trabalhadores de cor branca era cerca de 72% maior do que a dos trabalhadores de cor preta ou parda, em que a média salarial das mulheres brancas é cerca de 29% maior que a média salarial das mulheres pretas ou pardas (PNAD Contínua, 2019).

Através dos dados de pesquisas realizadas pelo Instituto Ethos com a participação do Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) é possível enxergar a desigualdade de gênero somada com a desigualdade de etnia dentro das empresas. Foi mostrado que dentre 500 empresas do Brasil participantes da pesquisa em 2016, é possível constatar que a maioria delas não possuem ações afirmativas para incentivar a presença de mulheres e pessoas negras nas ocupações executivas (ETHOS, 2016).

Quando as ações são promovidas, se enquadram em metas e ações planejadas de maneira pontual e não ações que incentivam de fato a presença dessa população.

É possível dizer que a realidade atual é um reflexo e vestígio da escravidão no Brasil, principalmente a maneira como as mulheres negras escravizadas eram enxergadas pela população branca e a maneira que o preconceito permanece enraizado e muitas vezes de maneira estrutural na sociedade.

Por muitas vezes, a história das mulheres negras escravizadas no Brasil foi romantizada, como é possível ver em “Mulher negra em casa grande e senzala” escrito por Gilberto Freyre em 1936. O autor relata que

[...] em tudo que é expressão sincera de vida, trazemos quase todos a marca da influência negra. Da escrava ou sinhamã que nos embalou. Que nos deu de mamar. Que nos deu de comer, ela própria amolengando na mão o bolão de comida. Da negra velha que nos contou as primeiras histórias de bicho-de-pé de uma coceira tão boa. Da que nos iniciou no amor físico e nos transmitiu, no ranger da cama-de-vento, a primeira sensação completa de homem (Freyre, 1937, p.367).

Fruto das violências cometidas durante a escravidão resultou na miscigenação de raças e a romantização da mestiçagem oculta a opressão e os vestígios deixados na sociedade pois, por muitas vezes, esse processo foi idealizado e tido como uma harmonia entre as raças. Nascimento (2018) diz que a narrativa de um Brasil miscigenado e pacífico resulta na falta de visibilidade da violência das relações raciais que emergiram da escravidão, o que decorre de uma visão distorcida da história.

Além de enfrentarem o racismo, as mulheres negras também carregam o fardo do machismo, lidando com a violência racial e de gênero. Esse fardo duplo resulta, além da marginalização no mercado de trabalho e no acesso a direitos básicos, nos espaços de poder. Segundo Carneiro (2019), a desigualdade que afeta as mulheres negras vem, grande parte, do mito da democracia racial e dificulta o avanço nas pautas de igualdade. Essa resistência de parte da sociedade em reconhecer e enfrentar essas questões através da oposição do reconhecimento das desigualdades estruturais dificulta a implementação de políticas públicas efetivas.

Para essa pauta ser fortalecida e ganhar visibilidade, Silva (2020) sugere que a compreensão de como diferentes formas de opressão se sobrepõe é essencial para que a sociedade seja construída de forma equitativa quando reconhece e enfrenta diversos tipos de discriminação.

2.2 Liderança Feminina no Mercado Corporativo

Apesar das mulheres estarem conquistando cada vez mais espaço no ambiente de trabalho, as barreiras em alcançar cargos executivos e de liderança ainda são difíceis de serem conquistados e as oportunidades não são iguais entre homens e mulheres. As barreiras enfrentadas pelas mulheres dentro do mundo corporativo começam com um preconceito enraizado onde o cenário de ser liderado por uma mulher se torna deturpado pois a mulher se coloca em uma posição superior aos outros colaboradores. Entretanto, é notório que a maior parte do desconforto em ser liderado por uma mulher vem dos homens que, devido aos preconceitos enraizados e estruturais, não aceitam ou demonstram resistência em serem obrigados a obedecer a aquela que, historicamente e socialmente, deveria estar na posição de subserviência. Há também o comportamento dos homens e de outras pessoas liderados por mulheres ou que trabalham em conjunto em apresentar o comportamento de não dar credibilidade as decisões tomadas por mulheres, tornando suas habilidades como profissionais serem questionadas e/ou desvalorizadas. Tanto homens quanto mulheres se sentem desconfortáveis em serem liderados por uma mulher pois é comum que homens líderes possuam o hábito de impor e essa característica traz uma sensação de competência, mas quando a ação vem de uma mulher, os liderados não recebem as ordens da mesma maneira, achando as atitudes exageradas (Kanan, 2010).

As diferenças de liderança entre os homens e as mulheres será por dois fatores: as semelhanças entre homens e mulheres tendem a compensar o peso das diferenças e as mulheres tendem a um estilo de liderança mais democrático, diferente dos homens que tendem a um estilo mais autoritário (Robbins 2011). Entretanto, as barreiras enfrentadas pelas mulheres em posições de lideranças vão além da sua jornada como profissional, mas afetando principalmente sua vida pessoal com barreiras relacionadas a sua rede de relacionamento, falta de mentores, falta de tempo na vida pessoal e divisão das tarefas domésticas. Observa-se no cotidiano que é uma prática comum entre os homens líderes possuírem uma postura em que consegue se dedicar integralmente as suas responsabilidades profissionais enquanto as mulheres possuem a necessidade de se dividirem entre sua vida pessoal e profissional. As profissões são constantemente estereotipadas e cargos considerados masculinos são inadequados (Fernandez, 2018).

2.3 A Relação Entre as Mulheres Negras e o Mercado de Trabalho

O principal motivo da divisão da luta das mulheres negras pelos privilégios que as mulheres brancas possuem na sociedade e no mercado corporativo é a inferioridade social entre a população negra, principalmente entre as mulheres negras. Ao decorrer da história do país, a desigualdade social e racial brasileira se estabeleceu devido ao racismo fruto da escravidão. A luta das mulheres pretas contra a desigualdade de raça e de gênero forma ações políticas com o propósito de enriquecer a dar visibilidade e espaço para questões de raça e gênero na sociedade brasileira (Carneiro, 2003).

Existem contradições que marcam a história das mulheres negras no Movimento Feminista Brasileiro e ações políticas das mulheres que introduziram o feminismo vem alterando percepções, comportamentos e instituições sociais. Sueli Carneiro traz as concepções do feminismo brasileiro “... padeciam de duas dificuldades para as mulheres negras: de um lado, o viés eurocentrista do feminismo brasileiro, ao omitir a centralidade da questão de raça nas hierarquias de gênero presentes na sociedade, e ao universalizar os valores de uma cultura particular (a ocidental) para o conjunto das mulheres, sem as mediações que os processos de dominação, violência e exploração que estão na base da interação entre brancos e não-brancos, constituísse em mais um eixo articulador do mito da democracia racial e do ideal de branqueamento. Por outro lado, também revela um distanciamento da realidade vivida pela mulher negra ao negar toda uma história feita de resistências e de lutas, em que essa mulher tem sido protagonista graças à dinâmica de uma memória cultural ancestral – que nada tem a ver com o eurocentrismo desse tipo de feminismo.

Através da comparação de salários, cargas horárias excessivas e falta de oportunidade de crescimento dentro das empresas é possível ver as más condições que as mulheres negras vivem dentro do mercado de trabalho. Apesar de maior nível de formação acadêmica das mulheres, as desigualdades salariais continuam acontecendo devido à presença de papéis estereotipados e essa é a principal razão da segmentação do mercado de trabalho que afeta negativamente as mulheres e suas oportunidades de ascensão profissional.

2.4 Políticas de Diversidade e Inclusão

Diante desta problemática, podemos analisar também as políticas de diversidade e inclusão feitas nas empresas com o objetivo de regularizar as diferenças vividas por essas mulheres e de

combater as barreiras sociais existentes no ambiente profissional. Podemos dizer que o que impacta as ascensões das mulheres negras é o viés inconsciente que influencia a maneira como são enxergadas e conseqüentemente avaliadas. Grandes empresas como Facebook e Google encontraram, através de treinamentos regulares, uma forma de fazer os funcionários reconhecerem seus preconceitos inconscientes para suavizar o impacto desses vieses em momentos de promoção, reconhecimentos, contratação e tudo que impacte a carreira das pessoas dentro da empresa. Além disso, empresas como a General Eletric (GE) com o objetivo de aumentar a representatividade de mulheres negras, criou um programa de mentoria no setor de engenharia. Outra ação importante partiu da Accenture que possui a meta de aumentar a representação de pessoas negras em cargos de liderança em 12% até o ano de 2025, assim eles são capazes de promover a cultura de inclusão e melhorar a equidade dentro da empresa.

Entretando, não é somente ações que promovem a equidade que mitiga as barreiras, mas também as politicagens envolvidas. A Salesforce por exemplo possui auditorias anuais de equidade salarial para realizar ajustes de grupos que estejam recebendo de maneira desigual, desta forma, a empresa possui mais transparência e credibilidade no combate à desigualdade. Há também estratégias para a contratação como políticas de recrutamento que envolve o uso de currículos sem a identificação de gênero ou etnia para que desta maneira, o que deve ser levado em conta são apenas os aspectos profissionais. A Microsoft implementou um programa de recrutamento com foco em grupos sub-representados para alimentar a diversidade da companhia.

2.4.1 Cases de Sucesso

Podemos citar alguns cases de sucesso em que a empresa instaurou diversas soluções dentro da companhia para lidar com todas as nuances que fazem com que grupos sociais sejam afetados durante a carreira, em principal as mulheres negras. Além de contar com grupos de afinidade como o Women of Color Leadership Council, a Procter&Gmble (P&G) se tornou uma das referências de empresa com iniciativas de diversidade e inclusão. O projeto “My Black is Beautiful” voltado para mulheres negras criou uma plataforma para discutir temas de identidade e imagem pessoal. Essas inciativas têm por objetivo apoiar mulheres negras dentro da organização em que elas possuem um ambiente seguro para compartilhar experiências, receber apoio e desenvolver networking através do programa de mentoria. Desta maneira, além da empresa promover um ambiente saudável e igualitário, ela se torna inspiração para outras organizações dentro do mercado competitivo.

Além da P&G, a Citi Brasil também desenvolveu o programa “Mulheres de Impacto” que possui o objetivo de auxiliar as mulheres negras sobre planos de carreira dentro do setor financeiro. Além de trazer mais oportunidades para este grupo, é importante ressaltar que o setor financeiro é predominantemente composto por pessoas brancas que ocupam 93,3% dos cargos enquanto pessoas negras ocupam 3,6% (Sindicato dos Bancários, 2022). O programa da Citi Brasil faz uma ponte entre mulheres negras e executivos sêniores para trabalhar próximos passos em relação a carreira além de oferecerem treinamentos de liderança e gestão para assumirem cargos de liderança.

2.5 Leis e Regulamentações no Brasil

No Brasil, existem lei e regulamentações que agem para promover a equidade de gênero e racial no país. Entretanto, as leis e regulamentações que garantem mais oportunidades igualitárias e previne a discriminação dentro do ambiente de trabalho são:

1. Constituição Federal de 1988: determina a igualdade entre mulheres e homens, além da não discriminação de cor, sexo, raça e outras características. No artigo 5º assegura a igualdade de todos perante a lei e no artigo 7º proíbe a diferença salarial, diferença de funções e de critérios no processo admissional em razão de sexo, cor, estado civil ou idade.
2. Lei de Cotas para Minorias no Mercado de Trabalho (Lei nº8.213/1991): diversas empresas criam programas de diversidade através dessa lei que possui políticas de inclusão de minorias, principalmente para mulheres e pessoas negras, mesmo a lei sendo, originalmente, destinada a pessoas com deficiência;
3. Lei contra a Discriminação (Lei nº 9.029/1995): esta lei proíbe a prática de discriminação no processo de contratação de funcionários ou na manutenção de cargos em razão de raça, cor, gênero, estado civil ou situação familiar. Desta forma, os candidatos e colaboradores possuem um ambiente mais justo;
4. Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº12.288/2010): através deste estatuto, ações de incentivos de políticas públicas são feitas a fim de promover a igualdade em oportunidades para a população negra e promove incentivos de programas de qualificações e empregabilidade, promovendo a inserção da população negra no mercado de trabalho;

Contudo, podemos afirmar que apenas as leis e regulamentação estabelecidas na Constituição Federal do Brasil não são o suficiente para acabar com a discriminação presente no ambiente

empresarial. No ano de 2021, o Ministério do Diretos Humanos registrou mais de mil denúncias de injúrias racial, incluindo incidentes em empresas. Vale ressaltar que, apesar do conhecimento da sociedade sobre os canais de denúncia, nem todos os casos são registrados formalmente e isso se dá por diversos fatores como medo das consequências que uma denúncia pode levar, falta de confiança nos canais de denúncia e devido a cultura de gestão ou ambiente empresarial que normaliza esses comportamentos. Um dos motivos para a falta de denúncia de casos de racismo é o medo de rejeição e julgamento dentro da empresa, quando os colaboradores acham que a denúncia possa prejudicar sua carreira e seu relacionamento com os demais funcionários, principalmente em níveis hierárquico maiores (Santos, 2018). Uma vez que as mulheres negras já possuem suas carreiras ameaçadas pelos vieses de racismo e machismo na sociedade, a denúncia e a falta de confiança e seriedade das empresas faz com que elas escolham o silêncio ao invés de lutar contra o preconceito. A falta de confiança nos canais formais de denúncia, muitas vezes incentivadas pelos próprios departamentos das empresas, faz com que funcionários negros sintam que não serão ouvidos (Almeida, 2020). Outro ponto a se trazer é que, com a nova cultura de “*Geat Place to Work*” a minimização de conflitos faz parte da nova onda de clima organizacional e, com isso, muitos dos comentários discriminatórios podem ser feitos de maneira velada e em tons de brincadeira. Desta maneira, a denúncia se torna mais difícil de ser feita pois dúvidas podem surgir na identificação da fala preconceituosa em que a ideia de evitar o conflito dentro do ambiente de trabalho se torna uma justificativa frequente para não denunciar (Gomes, 2020).

2.6 Síndrome de Impostor e Dupla Discriminação

Atualmente, dentro do cenário empresarial, é muito comum colaboradores sofrerem da Síndrome do Impostor que se dá por um fenômeno psicológico em que há diversos questionamentos sobre suas próprias capacidades profissionais e o sentimento de ser incompetente com constância. Quando se trata de mulheres negras, a sensação de impostora é duplicada devido ao viés racial e ao viés de gênero podendo, e então, resultar em baixa confiança e auto pressão. Desta forma, é comum em mulheres o desencadeamento da síndrome quando as mulheres se sentem pressionadas devido a necessidade de corresponder ou até mesmo superar os padrões impostos dentro do ambiente de trabalho. Quando se trata de cargos de lideranças, as mulheres se sentem ainda mais pressionadas devido a falta de representatividade feminina em altos cargo, fortalecendo o sentimento de não pertencer ou não merecer estar naquele espaço, ainda é visto que o sentimento de insegurança nas mulheres

negras se intensifica devido as barreiras causadas pela marginalização racial, afetando assim seu crescimento e desenvolvimento profissional.

Além disso, há a questão da dupla discriminação que diz respeito ao preconceito simultâneo fundamentado na raça e no gênero. As mulheres negras enfrentam, nesse caso, dois tipos de discriminação: machismo e racismo. Ou seja, os dois fatores limitam suas oportunidades e ascensão profissional e impedem que o número de mulheres negras em cargos de liderança no Brasil cresça devido a esses vieses estruturais da sociedade (Hryniewicz; Vianna, 2018).

Há maneiras de enfrentar a síndrome de impostor vivenciada pelas mulheres negras a fim de tentar combater os danos causados pelo racismo e machismo no Brasil. O fortalecimento da autoestima das mulheres negras pode vir da redefinição do próprio sucesso em que reconhecer o seu valor deve ser uma atividade diária, fortalecendo assim sua autoconfiança e entendendo os caminhos de acertos e erros na jornada profissional. Entretanto, esse tipo de exercício mental só é amparado quando há uma forte rede de apoio a essas mulheres, ou seja, a sociedade deve se juntar para realizar ações que façam as mulheres negras se sentirem seguras não somente devido a autoconfiança, mas também na confiança que as pessoas ao seu redor transmitem. Sendo assim, mentorias, rodas de conversas, reconhecimentos e oportunidades também fazem parte do conjunto de ações que deve ser realizado.

2.7 Preconceitos Inconscientes na Avaliação de Desempenho das Mulheres Negras

É importante destacar que o preconceito contra as mulheres negras aparece através de fatores intrínsecos como avaliações de desempenho durante a jornada de trabalho que interferem nas oportunidades e no desenvolvimento de carreira gerando barreiras duplas a serem enfrentadas devido sua raça e gênero (Silva; Costa, 2022). Os preconceitos feitos de maneira inconsciente são estruturais e, em alguns casos, o indivíduo não reconhece os próprios comportamentos como errado pois a sociedade em que vivemos no Brasil tem diversas ações preconceituosas normalizadas. Dentro de uma empresa, é comum avaliações de desempenho ocorrerem para promoções e avanços na carreira. Entretanto, quando se trata de mulheres negras, nota-se que a maior parcela delas possuem dificuldades para serem reconhecidas de maneira justa. Os vieses do preconceito afetam tanto nas avaliações quanto na percepção de desempenho das tarefas e o resultado tende a reforçar os estereótipos racistas vindo dos gestores e outros colegas de trabalho que superestimam essas mulheres através da associação de características negativas

como “agressividade” e “incompetência”, e por outro lado subestimam s feitos positivos (Vasconcelos; Martins, 2021).

Desta maneira, é comum que as mulheres negras tenham sempre que provar o seu valor e mostram resultados muito além do esperado para serem reconhecidas como boas profissionais além de serem constantemente comparadas com os seus pares (Silva; Costa, 2022).

A Teoria dos Padrões Variáveis explica que durante a avaliação das minorias, os estereótipos são reforçados pelos preconceitos inconscientes. Ou seja, as ações seguem dois caminhos: as ações vistas como negativas são amplificadas e as ações positivas são minimizadas. Esses fatores dificultam que os níveis das avaliações de desempenho sejam alcançados sem que realizem feitos extraordinários que não são cobrados da mesma maneira de outros funcionários.

3. Procedimentos Metodológicos

3.1 Visão Geral da Pesquisa

O projeto foi pensado para abordar a problemática que as mulheres negras sofrem ao ocuparem cargos de liderança e as barreiras enfrentadas dentro das companhias. Além disso, entender como as mulheres negras, independentemente de seus cargos, se sentem dentro das empresas e quais barreiras e quais experiências vem enfrentando ao longo de suas carreiras. A análise dos dados obtidos através da pesquisa qualitativa com entrevistas feitas de maneira a entender quais nuances da sociedade estão inseridas nas experiências dessas mulheres e como elas são afetadas com vestígios históricos de uma sociedade racista e machista.

3.2 Questões da Pesquisa

O objetivo da pesquisa é abordar questões sobre as problemáticas dos preconceitos que as mulheres negras sofrem dentro do ambiente de trabalho e as dificuldades enfrentadas ao acessar cargos de lideranças. A pesquisa buscar compreender e analisar como as dinâmicas sociais, organizacionais e culturais influenciam a trajetória dessas mulheres que buscam posições de liderança dentro das empresas. As questões foram elaboradas a fim de ampliar as discussões e análises feitas durante o trabalho para complementar a argumentação abordada e serem usadas de maneira estratégica para identificar e compreender os obstáculos enfrentados. Além disso, os questionamentos também servirão para analisar, de maneira qualitativa, os impactos organizacionais e avaliar as estratégias de inclusão e diversidade empresariais. Desta forma, buscamos entender como as mulheres negras enfrentam as discriminações dentro do ambiente de trabalho através das experiências dessas mulheres. Também pretende-se compreender a percepção das entrevistadas sobre a representatividade dentro das organizações em cargos de liderança e de chefia através de reflexões sobre exemplos reais. Outro ponto a ser abordado é procurar entender de qual maneira essas mulheres se sentiram prejudicadas profissionalmente devido aos fatores de raça e gênero para compreender de que forma a falta de política de diversidade e inclusão afetam significativamente essas mulheres.

Essas questões foram elaboradas para proporcionar um recorte da realidade repleta de preconceitos vivida pelas mulheres negras dentro do ambiente de trabalho, além de mostrar os desafios enfrentados por elas.

3.3 Contexto em que a Pesquisa Será Aplicada

O principal objetivo é refletir como as perspectivas dos grupos abordados são moldadas através de fatores como raça, gênero e ocupação e como essas visões se relacionam com o comportamento das empresas em relação a igualdade de raça e gênero em cargos de liderança. A pesquisa em questão deve envolver mulheres negras com vínculo empregatício ocupando diversas posições profissionais a partir dos 18 anos de idade. A inclusão deste perfil de entrevistados será de extrema relevância para abranger uma visão das percepções e experiências dentro do mercado de trabalho. O contexto em que a pesquisa será aplicada deve refletir nas experiências individuais de cada entrevistado para alcançar uma visão multifacetada da tese estudada. Além disso, o contexto envolve a análise das barreiras das mulheres negras em cargos de liderança e a necessidade de entender e combater as desigualdades raciais e de gênero no ambiente corporativo.

3.4 Seleção dos Participantes Caso Estudado e Recrutamento e Participantes

Os participantes da pesquisa serão mulheres negras a partir dos 18 anos que possuem algum tipo de ocupação profissional. O caso estudado é entender se dentro do ambiente de trabalho elas enxergam que já foram prejudicadas profissionalmente de alguma maneira devido sua raça ou gênero ou ainda se enxergam como as mulheres negras são prejudicadas ao longo de suas carreiras.

As participantes da pesquisa serão recrutadas através de networking feitos dentro de empresas e universidades visto que os ambientes são característicos de pessoas que possam ter uma visão ampla de como a diversidade dentro dos cargos de liderança funcionam.

3.5 Caracterização do Pesquisador

A pesquisadora em questão é uma mulher de 22 anos que atua como gerenciadora de projetos. A pesquisa foi elaborada através das experiências vividas e vistas dentro do mercado de trabalho, além de relatos de pessoas próximas e relatos compartilhados publicamente.

3.6. Procedimento de Coleta de Dados

A definição da técnica utilizada foi um formulário qualitativa com perguntas selecionadas e escritas de maneira objetiva e dentro do tema da problemática a fim de chegar na resposta do

estudo com mais clareza e objetividade. Com as perguntas e respostas definidas, as entrevistas ocorrerão presenciais ou *online* a fim de conseguir entender a experiência dessas mulheres e entender se elas possuem similaridades.

3.7 Procedimento de Análise de Dados

Após a realização de pesquisas e entrevistas, a organização de dados obtidos será feita através de categorizações de respostas e uma descrição detalhada dos temas emergentes. Esses temas se interligam com os assuntos e narrativas estudados ao longo da pesquisa da tese como os vestígios da escravidão no Brasil, o racismo dentro do feminismo e a diversidade no mercado de trabalho.

A interpretação e análise das respostas será feita e conduzida por uma análise crítica que considerará os vieses e influências dos contextos estudados e aplicados na pesquisa. A análise crítica será crucial para entender como os temas abordados se interligam e são influenciados pelas estruturas sociais atuais. Além disso, a reflexão do pesquisador também será essencial para obter uma visão mais profunda e contextualizada dos fatores observados.

Com o objetivo de comprovar as hipóteses centradas e levantadas na tese, a análise dos dados buscará identificar padrões, relações e divergências que expliquem a complexidade dos vieses abordados. Além disso, é preciso considerar e analisar as narrativas e relatos individuais das entrevistadas e a triangulação dos dados qualitativos para obter uma compreensão mais detalhada dos vieses estudados a fim de trazer múltiplas visões dos problemas e das dinâmicas sociais pontuadas na tese do estudo.

A transcrição detalhada das entrevistas faz parte da primeira etapa do processo. As gravações são convertidas em texto, preservando integralmente as falas das participantes. Essa parte do processo é essencial para que todos os detalhes sejam aproveitados e analisados em seu contexto original. Durante a transcrição, as palavras, tom de voz e hesitações também são analisados e levados em consideração pois podem fornecer pontos adicionais sobre as emoções e experiências implícitas nas respostas das participantes.

3.9 Coleta de Dados

Em uma pesquisa qualitativa, a coleta de dados possui um desempenho crucial na obtenção das informações feitas de maneira detalhada e ricas para refletirem as experiências, as percepções e a realidade social vivida pelas entrevistadas envolvidas no estudo. No caso da pesquisa, o

objetivo é compreender os desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança através da coleta de dados realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, com foco em narrativas pessoais vividas no âmbito profissional. Quando o foco é buscar e explorar fenômenos sociais complexos, o método de entrevista se torna mais adequado para que dinâmicas como a interseccionalidade de raça e de gênero transpareçam as oportunidades e barreiras relacionadas dentro do ambiente de trabalho.

Para possuir flexibilidade, o método oferece a oportunidade seguir com um roteiro previamente estabelecido além de possuir a oportunidade de adaptar-se à direção que a entrevista toma conforme novos temas e insights surgem durante a interação. Este tipo de entrevista permite a obtenção de coleta de dados profundas ao mesmo tempo que mantém o foco nas questões centrais, permitindo que as entrevistadas tenham, de maneira livre e espontânea, espaço para expressar-se sobre as experiências no mercado de trabalho, sobretudo em cargos de liderança.

Através de um conjunto de perguntas-chave que abrangem temas como: discriminação racial e de gênero no ambiente corporativo, desafios e barreiras para mulheres negras em cargos de liderança, percepções sobre igualdade de oportunidades e exemplos concretos de preconceito, as entrevistas buscam a compreensão da maneira como as entrevistadas conciliam suas vidas pessoais e profissionais, e como percebem a importância de políticas de inclusão e diversidade no ambiente empresarial.

3.10 Seleção das Participantes

Um processo cuidadoso foi adotado para a seleção das participantes da pesquisa que garante que as entrevistadas tenham trajetórias profissionais e pessoais alinhadas ao objetivo do estudo. Com o objetivo de ouvir as experiências vividas por mulheres negras que ocupam, já ocuparam ou estão em processo de ascensão profissional em suas carreias, as mulheres do estudo foram convidadas por meio de redes de contatos profissionais e pessoais. Este tipo de abordagem garante que as experiências sejam diversas, refletindo uma ampla gama de contextos organizacionais e enriquecendo o processo de análise dos dados obtidos.

Além disso, para garantir a saturação das informações que consiste em um determinado momento os relatos e experiências se tornam repetitivos, o número de 5 a 10 participantes entre diferentes setores profissionais, econômico e de faixa etária foi escolhido para garantir que a amostra represente de forma adequada a população-alvo.

3.11 Procedimento de Realização das Entrevistas

Para ampliar a gama de entrevistadas, as entrevistas ocorreram de maneira online com duração em média de 25 minutos para que a exploração das questões fosse feita de maneira aprofundada e permitindo que as entrevistadas tenham espaço, tempo e conforto em refletir e relatar suas vivências.

Além disso, é comunicado para as entrevistas os objetivos da pesquisa, garantindo o anonimato das participantes e informando que elas possuem o direito de interromper a entrevista a qualquer momento. Também é dito que os dados obtidos serão utilizados de maneira exclusiva para fins acadêmicos e que as entrevistas serão gravadas apenas para a análise dos dados.

3.12 Instrumentos de Coleta de Dado

Os principais instrumentos de coleta de dados serão:

- Roteiro de entrevista semiestruturada: o roteiro possui perguntas objetivas e exploratórias que permitem as participantes relatar sobre suas experiências sem restrições rígidas. Algumas perguntas do roteiro incluem:

"Você já enfrentou barreiras em sua carreira devido ao fato de ser uma mulher negra? Se sim, poderia compartilhar algum exemplo?"

"Como você enxerga as políticas de inclusão e diversidade na empresa onde trabalha?"

"Você acredita que sua identidade racial influenciou suas oportunidades de ascensão profissional? Como?"

- Gravações das entrevistas: Com o consentimento das participantes, as entrevistas são gravadas para garantir que todos os detalhes fornecidos sejam preservados e analisados com precisão. A gravação também permite plenamente a condução da entrevista e na observação das reações não verbais das participantes, sem a necessidade de tomar notas extensivas durante a conversa que podem atrapalhar o processo da entrevista.

- Transcrições das entrevistas: As gravações serão posteriormente transcritas na íntegra, respeitando fielmente as falas das entrevistadas, para garantir que nenhum detalhe seja perdido. Esse material transcrito será utilizado na fase de análise de dados, onde serão feitas as codificações e categorizações dos temas recorrentes, mas não fará parte da composição do estudo, sendo usados exclusivamente para a análise e conclusão da tese.

3.13 Armazenamento e Organização dos Dados

Após a coleta, todos os dados são armazenados de forma segura garantindo a privacidade das participantes. Somente a pesquisadora terá acesso direto a esses materiais. As transcrições são organizadas em categorias temáticas.

Para assegurar que os dados obtidos através das entrevistas sejam confiáveis e consistentes, o processo de triangulação de dados é utilizado. Ou seja, cruzar as informações de diferentes fontes, como os relatos e os tópicos obtidos através da pesquisa, para confirmar as evidências encontradas no processo. No caso do estudo, a triangulação é feita ao comparar os dados obtidos das entrevistadas através de suas experiências relatadas com a revisão da literatura que envolve citações, dados de pesquisas e temas encontrados em outras teses. Essa abordagem permite a verificação da coerência sobre os pontos levantados com os resultados obtidos e garante que as conclusões feitas sejam embasadas e relacionadas com a realidade.

É de extrema importância que uma postura reflexiva e empática seja tomada pela pesquisadora ao lidar com questões de tópicos sensíveis, como o racismo e a discriminação de gênero. Sendo assim, deve-se respeitar as emoções, vulnerabilidade e relatos durante as entrevistas. Trata-se de questões éticas, como o uso apropriado dos dados, respeito à privacidade das entrevistas e empatia diante ao contexto em que a pesquisa é feita. Outro ponto importante é a conscientização dos preconceitos estruturais da pesquisa e buscar minimizar qualquer tipo de influência que possa afetar a interpretação dos dados e conseqüentemente a conclusão do estudo realizado para garantir que as vozes das mulheres sejam representadas de maneira fiel e justa.

Dessa forma, a coleta de dados desta pesquisa é um processo cuidadoso e meticuloso, que busca captar as experiências e percepções das mulheres negras em cargos de liderança de maneira profunda e significativa para a contribuição das questões levantadas. Através da utilização de entrevistas semiestruturadas, a pesquisa pretende desvelar as barreiras invisíveis e as dinâmicas de poder que moldam o percurso dessas mulheres no mercado de trabalho, fornecendo subsídios valiosos para uma reflexão crítica sobre o racismo e o machismo no ambiente corporativo.

4. Resultados Obtidos

É possível analisar um padrão de respostas nas entrevistas concebidas quando é abordado o tema sobre oportunidades dentro do mercado de trabalho e competências. Através dos relatos, é capaz ver que as mulheres negras não só se sentem invalidadas como isso é comprovado ao longo de suas carreiras. Uma das entrevistadas, de 52 anos, diz que apesar de seus anos de experiência como vendedoras de uma grande rede de loja de elite de roupas infantis, não chegou ao cargo de gerência. “Eu trabalhei por cerca de 10 ano nessa empresa como vendedora. Obtinha ótimos resultados, todos elogiavam o meu trabalho, inclusive o coordenador da matriz. Eu viajava pelo estado de São Paulo treinando as novas funcionárias e via elas subirem para cargos de gerência enquanto eu permanecia no mesmo cargo. Eles diziam que eu era uma ótima treinadora e não podiam me perder, mas nunca me deram reconhecimento.” Isso porque, ao relatar o padrão de funcionárias das lojas, era predominantemente brancas com cabelos lisos, o que, dentro de uma sociedade racista, era mais atrativo para os clientes que também eram predominantemente brancos. "As mulheres negras enfrentam uma dupla barreira no mercado de trabalho, tanto por serem mulheres quanto por serem negras, o que resulta em uma falta de reconhecimento profissional, oportunidades limitadas de crescimento e atraso desproporcionais quando comparadas a mulheres brancas e homens em geral " (Souza, 2018). Além disso, outra entrevistada de 45 anos, nos conta que, em uma empresa que trabalhou no começo dos anos 2000 como vendedora, precisou tomar a decisão de alisar seu cabelo para continuar com o emprego e tentar apagar o máximo possível de seus traços negros. “O diretor da empresa me chamou para conversar. Lembro que era uma época em que os cabelos alisados estavam em alta, mas eu ainda mantinha o meu cabelo natural. Ele me disse que eu precisava alisar o meu cabelo para ficar mais parecida com as outras meninas e que podia até me indicar um salão perto da loja. Na mesma semana alisei o cabelo e só me libertei desse padrão de beleza 10 anos depois, quando os cachos voltaram a moda e eram bonitos perante a sociedade.” Por muitas vezes, a mulher negra se enxerga na obrigação de se camuflar na sociedade para passar despercebida e não sofrer com os vieses do racismo. Além da cor de pele que, no Brasil por ser um país miscigenado e possuir diversos tons de pele, ao alisar o cabelo, a mulher negra passa a ser vista como uma mulher “morena” e acaba por usufruir, de certa forma, alguns privilégios brancos. "As mulheres negras frequentemente se veem pressionadas a modificar características físicas, como o cabelo, para se ajustarem aos padrões de beleza predominantes, que privilegiam traços eurocêntricos. Essa necessidade de esconder sua identidade racial reflete um racismo

institucionalizado no ambiente de trabalho, onde o cabelo natural é visto como 'não profissional'" (Silva, 2019, p. 132).

Além disso, uma das entrevistadas, de 27 anos, relatou que, a maioria de suas oportunidades foram dadas a ela devido ao seu tom de pele clara, cabelos alisados e tingidos de loiro. “Esse foi o mais próximo que eu consegui chegar de não sofrer com o racismo dentro das empresas em que trabalhei. Atualmente sou a única negra na minha área e sempre que entramos no assunto de raça, insistem em dizer que eu não sou negra e sim morena, como se ser negra fosse algo ruim.”

“O negro que se empenha na conquista da ascensão social paga o preço do massacre mais ou menos dramático de sua identidade. Afastado de seus valores originais (...) o negro tomou o branco como modelo de identificação” (Souza, 2021, p. 46).

4.1 Análise de Dado

O processo de análise de dados em uma pesquisa qualitativa, sobretudo, em um estudo como o presente, que abarca questões complexas de interseccionalidade entre raça e gênero, deve ser detalhado e sistemático. Este passo tem como finalidade analisar as informações coletadas por meio das entrevistas semiestruturadas, de modo a oferecer insights que propiciem a compreensão dos desafios enfrentados por mulheres negras em posições de liderança no mercado de trabalho. A partir desta análise, será possível não somente mapear as barreiras de tais mulheres, mas também perceber as nuances de suas experiências, compreender suas percepções em relação ao racismo e machismo e analisar as implicações destas questões em suas carreiras.

4.2 Transcrição e Organização dos Dados

Após a transcrição, as entrevistas são organizadas em categorias temáticas para facilitar a análise. Esse processo de categorização envolve a identificação de padrões recorrentes nas falas das entrevistadas e a criação de grupos de dados relacionados a temas específicos, como "experiências de discriminação", "barreiras para ascensão profissional", "importância da identidade racial" e "percepções sobre políticas de diversidade e inclusão". A organização sistemática dos dados permite uma análise mais clara e estruturada, ajudando a identificar os principais tópicos que emergem das entrevistas.

4.3 Codificação dos Dado

A codificação é uma etapa central da análise de dados qualitativa e envolve a atribuição de rótulos ou códigos a trechos específicos do texto transcrito, com base em temas, conceitos ou ideias que surgem nas falas das participantes. Esses códigos podem ser gerados tanto de forma indutiva, ou seja, surgindo diretamente dos dados, quanto de forma dedutiva, com base em teorias e conceitos previamente discutidos na revisão de literatura durante o estudo.

Ao analisar as respostas das entrevistas, códigos como “preconceito estrutural”, “barreiras e vieses invisíveis”, “falta de representatividade”, “pressão para conformidade com padrões estéticos”, “subvalorização de competências” e “políticas superficiais de inclusão” sugeriram e foram utilizados para marcar trechos das transições que se relacionam com esses temas. Desta forma, é permitido uma análise organizada e segmentada.

Para identificar uma ocorrência de padrões e frequência de temas e problemas, é observado quais questões são mais significativas ou recorrentes nas experiências relatadas para observar como as participantes expressam suas experiências e quais são as divergências e semelhanças entre os relatos, independente de fatores como área em que trabalham, nível hierárquico, idade e outros fatores contextuais.

4.4 Identificação de Categorias e Temas

Após a codificação inicial dos dados, ocorre o agrupamento de códigos em categorias mais amplas e a identificação dos principais temas que surgiram através das entrevistas. Busca-se compreender de qual maneira os dados se conectam e o que eles revelam e explicam sobre as questões centrais da pesquisa através das análises.

Assim, pode-se identificar que diversas entrevistadas mencionam experiências de discriminação de maneira sutil ou velada dentro do ambiente de trabalho, isso pode ser categorizado sob um tema mais amplo de preconceito estrutural comum na sociedade brasileira. Dessa mesma forma, relatos sobre a falta de representatividade de mulheres negras em cargos de liderança são agrupados sob o tema de “desigualdade de oportunidades”. Além disso, outros temas que emergiram foram “pressão de assimilação” em que as mulheres negras fizeram referência à necessidade de se adaptarem esteticamente para se enquadrarem nos padrões e normas impostas pelo ambiente corporativo além do “impacto emocional do racismo” que está diretamente relacionado às consequências psicológicas ao enfrentar a discriminação e o preconceito no ambiente de trabalho.

Além disso, a análise deve levar em consideração a interseccionalidade, ou seja, a forma como diferentes formas de opressão como o machismo e o racismo se sobrepõem e se manifestam nas experiências das mulheres entrevistadas. Por exemplo, o tema da "dupla discriminação" surge como uma categoria importante, com várias participantes relatando que enfrentam preconceito tanto por serem mulheres quanto por serem negras, o que torna suas trajetórias profissionais ainda mais desafiadoras.

Então, pode-se elencar como os temas surgidos:

- Desigualdade de oportunidades;
- Pressão de assimilação;
- Subvalorização de competências;
- Dupla discriminação.

4.5 Triangulação dos Dados

A fim de buscar uma compreensão mais profunda das falas das participantes e relacioná-las ao contexto teórico abordados na revisão de literatura, os temas identificados passam pela fase de interpretação dos dados em que o objetivo é ir além da descrição dos dados, mas sim buscar insights sobre as dinâmicas sociais, institucionais e culturais que moldam as experiências das mulheres negras em cargos de liderança. A utilização da triangulação dos dados é utilizada para aumentar a confiabilidade e validade dos resultados obtidos. Isso significa que os resultados são comparados com outras fontes de dados utilizados no trabalho acadêmico e em outras fontes de pesquisas sobre os assuntos que envolvem as mulheres negras e os preconceitos vividos em cargos de liderança no ambiente corporativo. Desta forma, é permitido que a verificação da consistência dos dados garanta conclusões derivadas da análise e da interpretação estejam bem fundamentadas.

Além disso, a triangulação pode envolver a comparação de respostas diferentes para identificar semelhanças e divergências nas experiências vividas por parte das entrevistadas e permite uma compreensão detalhada sobre as barreiras e variações de preconceitos enfrentadas pelas mulheres negras que se encontraram no mercado de trabalho e estão relacionadas com posições de liderança em diferentes setores.

Após uma análise detalhada, destacando os principais temas e padrões que foram obtidos nas entrevistas, pode-se apresentar que os resultados incluem a descrição dos desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança assim como as barreiras vindas das próprias

instituições corporativas quanto as barreiras culturais e sociais que limitam as oportunidades de crescimento profissional, além dos aspectos emocionais e psicológicos que o machismo e o racismo imprimem em suas vidas.

Para que as experiências sejam retratadas e relacionadas com os temas discutidos na revisão de literatura e para manter uma análise autêntica, os resultados também incluem citações e trechos dos relatos, além de fornecer exemplos concretos das questões abordadas durante o desenvolvimento da pesquisa e da análise.

A análise de dados qualitativos é um processo iterativo e interpretativo que segue um processo de estruturação de transcrição, codificação, categorização de assuntos e interpretações críticas em que as experiências individuais das mulheres negras entrevistadas tenham sentido e que haja o fornecimento de insights profundos sobre como o poder e a opressão moldam a sociedade e conseqüentemente o ambiente de trabalho para essas mulheres, bem como as estratégias e as formas de saírem dessas situações elas utilizam para enfrentar e tentar se desvincular dos desafios impostos pelo racismo e machismo.

4.6 Análise e Interpretação dos Dados

Ao analisar os relatos sobre a falta de confiança nas habilidades das mulheres negras em posições de liderança, é possível relacionar o conceito de racismo estrutural discutido por Carneiro (2019) que diz que as estruturas de poder na sociedade brasileira continuam favorecendo a população branca enquanto desvalorizam as capacidades e competências das pessoas negras, principalmente das mulheres negras. Além disso, pode-se relacionar também os relatos de pressão para conformidade com padrões estéticos eurocêntricos com a interpretação da luz de teorias feministas negras que discutem a imposição de padrões de beleza ocidentais como uma forma de controle sobre os corpos de mulheres negras através de uma ótica eugênica da sociedade em embranquecer a população.

Outro ponto que se pode interpretar é a dupla discriminação causada pelo machismo e racismo nas avaliações de desenvolvimento dentro do ambiente corporativo que desencadeia a Síndrome de Impostora com a Teoria dos Padrões Varáveis que diz que durante avaliação de grupos de minoria os erros são amplificados e as realizações são minimizadas causados pelo preconceito inconsciente dos avaliadores. Além disso, é correlacionado também o a falta de credibilidade na liderança de uma mulher negra com o que Robbins (2011) associou o peso das

diferenças no estilo de liderança em que os homens são mais autoritários enquanto as mulheres tendem a ser mais democratas.

É importante considerar também as possíveis contradições ou ambiguidade dos dados durante a interpretação. Ao mesmo tempo que é relatado que as empresas adotam políticas de diversidade e inclusão, também se relata que as políticas de diversidade e inclusão são realizadas de maneira superficial em que não promovem mudanças concretas na estrutura organizacional. Essa divergência de relatos indica que há limites de iniciativas corporativas voltadas para a promoção de igualdade de gênero e de raça ineficazes ou superficiais.

Durante a análise qualitativa, é crucial a reflexão feita de maneira crítica da pesquisadora sobre o processo de análise com o objetivo em que as próprias emoções, opiniões e posições não influenciem na interpretação dos dados para eliminar as chances de subjetividade da pesquisadora em influenciar a forma como os dados são analisados e interpretados. É importante destacar que essa análise crítica deve ser feita com cautela em todo o processo de análise e de pesquisa para garantir que as vozes das entrevistadas sejam representadas de maneira fiel e justa a fim de uma análise conduzida com sensibilidade e empatia. Portanto, a pesquisadora não impõe suas próprias interpretações sobre as falas das participantes, permitindo que os dados falem por si mesmos e que as experiências das entrevistas sejam centralizadas na análise juntamente da revisão de literatura.

5. Considerações Finais

A fim de abordar a problemática sobre as barreiras que as mulheres negras enfrentam em cargos de liderança dentro do mercado de trabalho, os objetivos iniciais deste estudo apresentam pontos como a compreensão da importância e influência do feminismo negro no Brasil dentro das organizações além da compreensão das diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres megeras e os motivos da falta de credibilidade em suas habilidades e decisões no âmbito profissional. Outro ponto é a identificação dos fatores sociais que englobam a maneira como as organizações tomam decisões que envolvem as oportunidades no mercado de trabalho entre mulheres negras. Tudo isso a fim de entender de maneira geral as dificuldades enfrentadas pelas mulheres da raça preta que querem alcançar cargos de liderança ou que já estão nessa posição dentro do ambiente de trabalho e como o racismo e machismo influenciam de maneira negativa a vida profissional delas.

As considerações finais deste estudo fornecem uma síntese dos principais resultados obtidos e reflexões sobre os desafios enfrentados pelas mulheres negras em cargos de liderança no mercado de trabalho. Após uma pesquisa qualitativa, foi evidenciado que as mulheres negras enfrentam uma dupla barreira profissional: o machismo estrutural que afeta todas as mulheres independentemente da raça, e o racismo que desvaloriza suas competências e limita suas oportunidades de ascensão no mercado de trabalho diante da sua raça. Esse duplo preconceito é manifestado de diversas formas, desde a falta de representatividade em cargos de liderança até a falta de credibilidade nas habilidades e capacidades profissionais. As mulheres negras são perenemente pressionadas a se adequarem aos padrões e comportamentos que são impostos pela sociedade, desde a sua estética até a suas raízes que afetam não só a autoestima, mas também o senso de pertencimento cultural e social nas diversas áreas de suas vidas.

Além disso, a pesquisa também destacou a importância do feminismo voltado para mulheres negras e da interseccionalidade como ferramentas teóricas para entender a complexidade das experiências dessas mulheres. Por muitas vezes o movimento feminista tradicional é centrado em experiência e ações de mulheres brancas e não aborda adequadamente as especificidades enfrentadas pelas mulheres negras. As entrevistadas demonstraram consciência sobre a necessidade de lutar por igualdade não apenas de gênero como é comum, mas também pela igualdade de raça, reforçando a importância de políticas que contemplem essas duas dimensões. Entretanto, o feminismo para as mulheres não possui tanta voz e visibilidade como o feminismo para mulheres brancas e é neste ponto em que o feminismo se separa e se torna preconceituoso.

Além do mais, a pesquisa revelou que as políticas corporativas de diversidade e inclusão, apesar de implementadas por algumas empresas e possuírem alguns cases de sucesso, são frequentemente superficiais e não promovem mudanças estruturais efetivas por falta de engajamento nas ações por parte das empresas e também dos colaboradores. Para que haja engajamento e eficácia, é necessário que as organizações corporativas adotem abordagens mais abrangentes que reconheça e enfrente o racismo estrutural em suas práticas. Isso inclui a criação de espaços de diálogos e programas de capacitação para mulheres negras, além de ações concretas para garantir sua ascensão profissional e desenvolvimento em cargos de liderança. Além disso, as empresas também devem oferecer suporte psicológico e emocional para essas mulheres que, por muitas vezes, enfrentam uma série de desgaste mental significativos ao lidar com os preconceitos no ambiente corporativo.

É importante destacar que os objetivos escolhidos serviram de base para a estrutura da pesquisa e levaram a discussão de pontos extremamente relevantes para o objetivo final, mas esses objetivos poderiam ter sido estruturados de maneira mais incisiva e detalhada, focando em questões mais específicas e não em problemáticas tão amplas. Desta forma, diversos assuntos poderiam ter sido abordados e a seleção de mulheres entrevistadas poderia ter sido mais criteriosa para captarmos experiências de pessoas que realmente estão em posições de liderança ou traçando este caminho profissional e não apenas mulheres negras no mercado de trabalho.

Além disso, também é de extrema importância reconhecer e destacar as limitações do estudo realizado. O método escolhido trouxe diversas barreiras e limitações pois houve dificuldade na captura de mulheres para as entrevistas, seria mais prático realizar o estudo através de outros estudos e pesquisas já feitos para a validação das questões levantadas inicialmente. A amostra de mulheres negras entrevistadas foi relativamente pequena e, apesar das experiências relatadas serem representativas, podem não capturar toda a diversidade das vivências das profissionais que se enquadram dentro do padrão estudado. A fim de obter resultados mais concretos e relevantes é necessário expandir a análise com o envolvimento de uma amostra maior e mais diversificada de participantes em que a inclusão de diferentes setores econômicos e geográficos são abordados. Também optar por uma seleção de participantes mais criteriosa em que elas retratem e sejam exatamente o perfil analisado para o estudo. E para uma análise mais dinâmica e ampla, a abordagem de comparativos entre diferentes países também podem oferecer uma visão mais amplificada de como o machismo e o racismo se comporta em diferentes sociedades do mundo corporativo e como a estruturação cultural impacta nos aspectos abordados ao longo da pesquisa e para isso, seria necessário realizar pesquisa em base de dados estrangeiros com

artigos realizado por pessoas de outros países e realizar uma comparação dos aspectos abordados na pesquisa.

No geral, através de todos os estudos e análises realizados, este estudo confirma que as mulheres negras enfrentam diversas barreiras significativas em sua trajetória profissional e que o mercado de trabalho e a sociedade, embora tenha avançado em diversas áreas, ainda estão longe de oferecerem igualdade de oportunidades para essas profissionais. A interseccionalidade entre raça e gênero é uma questão central que deve ser abordada de forma mais incisiva pelas empresas e pela sociedade. Apenas com um compromisso genuíno com a equidade racial e de gênero por parte da sociedade será possível criar um ambiente corporativo mais justo, inclusivo e capaz de valorizar a diversidade em todos os níveis hierárquicos, independentemente da raça ou do gênero. É preciso realizar ações efetivas que façam parte do cotidiano das empresas a fim estimularem a quebra dos preconceitos estruturais para a criação de uma sociedade justa e igualitária que de fato apresente resultados significativos na luta contra o racismo e o preconceito.

REFERÊNCIAS

BETIOL, Monica Isabel Siqueira.; HRYNIEWICZ, Ltgis Gonçalves Costa. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais. **Cadernos Ebape.br**, v. 16, p. 331-344, 2018.

BRASIL. **Constituição Federal**. Disponível em:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm

DA SILVA, Pauline Aparecida Ildfonso Ferreira, AMARAL, Shirlena Campos de Souza. Trabalho, classe, raça e gênero: Uma revisão histórica. **Revista Contemporânea**, v. 3, n. 11, p. 20170-20196, 2023. <https://doi.org/10.56083/RCV3N11-017>

DINIZ, Renata Augusta; SILVA, Ana Augusta da. O trabalho da mulher negra na educação: relações raciais, identidade e trajetórias profissionais. **Cadernos de Pesquisa**, v. 49, n. 172, p. 624-647, 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 15 abr. 2024.

FORBES. **Síndrome da Impostora: o que é e como combater**. Disponível em:

<https://forbes.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2024.

HAN, Iana. **As impostoras em um mundo de homens**. Disponível em:

<https://impostoras.com.br>. Acesso em: 7 nov. 2024.

LAGO, Raquel. **Pardismo, colorismo e a “mulher brasileira”**: produção da identidade racial de mulheres negras de pele clara. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/ref/a/n3bvrJ5QDBdX4pwwghWjcMyP/#> . Acesso em: 01 de outubro de 2024.

MACHADO-JÚNIOR, Celso Machado; BAZANINI, Roberto; MANTOVANI, Daielly. Estudo comparativo sobre discriminação racial no mercado de trabalho no Brasil. **Anais Convibra**, 2018.

MAIA, Fernanda. et al. **Análise da discriminação racial e de gênero no mercado de trabalho brasileiro: um estudo na região sul do Brasil**. SciELO, 2018.

BRANDEIRA, Elisangela; GOTUZZO, Laura. Racismo estrutural no mercado de trabalho brasileiro: iniciativas inclusivas como forma de combate. **Revista Ft**, v. 27, n. 128, n.p.,

2023. Disponível em: revistaft.com.br/racismo-estrutural-no-mercado-de-trabalho-brasileiro-iniciativas-inclusivas-como-forma-de-combate/. Acesso em: 14/abr/2024.

SILVA, Ana Carolina. **Beleza normativa e racismo: a pressão estética sobre as mulheres negras no mercado de trabalho**. São Paulo: Editora PUC, 2019.

SILVA, Lilian Almeida; SANTOS, Mariana. Paes. Racismo estrutural no ambiente corporativo brasileiro: um estudo sobre a experiência de mulheres negras. **Revista de Estudos Organizacionais e Sociais**.

SILVA, Ricardo Souza; COSTA, Leandro Maia. Preconceitos inconscientes e o impacto nas avaliações de desempenho: um estudo de caso em corporações brasileiras. **Revista de Administração e Negócios**, 2022.

SINDICATO DOS BANCÁRIOS DE SÃO PAULO. **Diferença Salarial Entre Brancos E Negros Chega a 59% Nos Bancos**, 2022. Disponível em: spbancarios.com.br/11/2022/diferenca-salarial-entre-brancos-e-negros-chega-59-nos-bancos. Acesso em: 15 abr 2024.

SOUZA, Maria da Silva. **Desigualdade racial e de gênero no mercado de trabalho brasileiro**. São Paulo: Editora Sociologia, 2018. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020. Acesso em: 01 de outubro de 2024.

TEIXEIRA, Amanda Machado; FERREIRA, João Barros. **Organizações 4.0: tendências e desafios**. [S.l.: s.n.], 2021. Disponível em: file:///C:/Users/9002122/Downloads/Ferreira_Teixeira_2021_Organizacoes-4.0--tendencias-d_71841.pdf. Acesso em: 15 abr. 2024.

VASCONCELOS, Maria Clara; MARTINS, Tatiana Ramos. **Desafios enfrentados por mulheres negras em cargos de liderança: uma revisão bibliográfica**. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Universidade Federal de Minas Gerais, 2021.

VIEIRA, Iluska Catta Preta; RAMOS, Hannah. A permanência das senzalas: analisando as fronteiras do mercado de trabalho para mulheres negras no Brasil. **Estudos de Administração e Sociedade**, v. 5, n. 2, p. 8-21, 2020.