

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**Diversidade nos conselhos de administração: um recorte da (in)justiça social e  
organizacional**

**Érica Machado**

São Paulo

2024

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof.<sup>a</sup>. Dr.<sup>a</sup> Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

ÉRICA MACHADO

**Diversidade nos conselhos de administração: um recorte da (in)justiça social e organizacional**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestra em Ciências.

Orientador: Gilmar Masiero  
Coorientadora: Silvia Casa Nova

**Versão corrigida**

São Paulo

2024

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Machado, Érica.

Diversidade nos conselhos de administração: um recorte da (in)justiça social e organizacional / Érica Machado. - São Paulo, 2024.

109 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2024.

Orientador: Gilmar Masiero.

Co-orientador: Silvia Casa Nova.

1. Conselhos de administração. 2. Mulheres. 3. Mulheres negras. 4. Responsabilidade social. 5. Racismo. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

Machado, E. (2024). *Diversidade nos conselhos de administração: Um recorte da (in)justiça social e organizacional* (Dissertação de Mestrado). Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestra em Ciências.

Aprovado em:

Banca Examinadora

Prof.(a) Dr.(a) \_\_\_\_\_  
Instituição: \_\_\_\_\_  
Julgamento: \_\_\_\_\_



## DEDICATÓRIA

À minha mãe, dedicada professora a quem sempre admirei. À minha irmã Giovanna Machado, pesquisadora e defensora da equidade de gênero na sociedade. Ao pai do meu filho, Rogério Tabet de Oliveira, que esteve ao meu lado por um período nesta jornada. Em especial, ao meu filho Davi Machado Oliveira, que me enche de esperança com sua vivência sem preconceitos e julgamentos.

Gostaria, além disso, de fazer uma dedicatória especial para uma professora sensacional. Ela não somente esteve ao meu lado, como também foi a inspiração para que eu seguisse nesta caminhada. Construiu uma carreira sólida e crítica ao sistema, perseguindo seu propósito numa academia que nem sempre esteve pronta a receber sua literatura. Sem jamais desistir, ela seguiu e segue inspirando muitos alunos que, como eu, só continuaram firmes por tê-la ao seu lado. Devo a minha mais profunda admiração e carinho à professora Silvia Casa Nova.



## AGRADECIMENTOS

Completar essa dissertação é um momento grande e especial para mim. Houve tantas guinadas e desafios nesta caminhada de três anos: mudança de trabalho e pessoais, além da conciliação entre profissional, mãe e acadêmica. Olhar para trás e ver essa trajetória me possibilita dizer que, particularmente no meu caso, o meu sonho foi realizado, graças ao apoio de muitos, com muita vontade, dedicação e resiliência. Ninguém constrói nada sozinho. Por isso, gostaria de agradecer a algumas pessoas que me ajudaram nesta caminhada.

Agradeço a todos os familiares que estiveram ao meu lado em todas as jornadas de minha vida, especialmente a mais desafiadora. Reconhecimento especial é devido a minha irmã, Giovanna Machado, minha mãe, Marlene Terezinha Machado. Sem seu apoio cotidiano esta caminhada não teria chegado a este momento. Outra fonte de apoio e inspiração a quem serei sempre grata tem sido meu amado filho, Davi Machado Oliveira. Sua sabedoria, sem preconceitos, característico das crianças, tem me dado forças para sempre buscar um mundo melhor para todos.

Ao meu orientador, o Prof. Dr. Gilmar Masiero, que seguiu nesta longa trajetória comigo, e à professora co orientadora Silvia Casa Nova. Não posso me esquecer de todos os colegas, seja do grupo de orientação coletiva da professora Sílvia, seja do grupo do professor Masiero, seja das disciplinas cursadas durante o mestrado. Tenho a certeza de que nossas trocas foram essenciais para que eu seguisse esta jornada. Ao professor Rúrion Soares Melo, do Departamento de Ciência Política da Universidade de São Paulo, que, com sua didática simples e acolhedora, me fez desbravar alguns autores e autoras do feminismo negro e me encontrar na teoria crítica da interseccionalidade.

Além dos colegas acadêmicos, tive alguns importantes incentivadores deste trabalho. Quero agradecer especialmente aos meus dois líderes, Nicolas Kaufmann e Alessandro Moraes, que nunca se opuseram às minhas ausências no trabalho quando eu solicitava tardes ou manhãs para estar na universidade. Com certeza, sem a confiança deles, eu não teria chegado até aqui. Além disso, agradeço também a Ella Pochay e a Marnie Kontrovakis, que sempre, mesmo estando em outros países, estiveram ao meu lado, me apoiando e incentivando esta pesquisa.

Nesta trajetória, além da família, da academia e dos colegas de trabalho, houve pessoas bastante importantes. Aparecida Calvo foi uma incentivadora fiel e que me inspirou; Doris Day contribuiu profundamente para esta dissertação; Ana Rodrigues sempre me deu dicas de pesquisa; Sandra Cerqueira foi a primeira mulher negra a defender um doutorado nas ciências contábeis com uma perspectiva crítica e com ela aprendi muito sobre pensadores e pensadoras negros.

Como é bom estar aqui e saber que isso se deve a cada um de vocês. Obrigada.

Gostaria, por fim, de fazer uma homenagem especial a uma troca que tivemos no Generas, com uma aluna e um grupo de professores e professoras colombianos, pois o feminismo é para todos.



Atrás, da esquerda para direita: Aparecida Calvo, Hellen Neiva, Érica Machado, Stephania Contreras e Carlos Castaño.

Na frente, da esquerda para direita: Silvia Casa Nova, Cintia Silva, e Alejandra Patiño.

Encontraram-se nessa foto pessoas representantes de três das maiores universidades públicas latino-americanas: Universidad Nacional de Colombia, Universidad de Antioquia e Universidade de São Paulo.

Créditos da foto: Arquivo pessoal da autora.

*Eu não terei a minha vida reduzida. Eu não vou me curvar ao capricho ou à ignorância de outra pessoa.*

bell hooks



## RESUMO

Tendo a realidade do preconceito de raça e gênero como pano de fundo, neste trabalho se busca desvendar como ele é perpetuado no mundo corporativo. O tema será desenvolvido a partir da construção de dois artigos acadêmicos voltados para a análise do papel da mulher e da mulher negra, especificamente, em conselhos administrativos. No primeiro artigo desta dissertação foi feita uma revisão sistemática da literatura. A busca foi realizada nas bases de dados Scopus, SciELO e Spell, abrangendo a América Latina e Brasil. Durante a pesquisa, foram encontrados 137 artigos, nos idiomas português, inglês e espanhol, que, após uma análise aprofundada, converteram-se numa base de conteúdo de 108 artigos. O objetivo dessa revisão sistemática de literatura foi entender como tem sido investigada a diversidade de gênero nos conselhos de administração, em termos de conteúdo, teoria e metodologia. Os resultados apontaram que a maioria dos conteúdos não fazia uma análise crítica sobre a perspectiva da participação das mulheres. As conexões e perguntas da pesquisa dizem respeito a: melhor desempenho financeiro; maior transparência nas informações de relatórios de sustentabilidade; ligações com impactos positivos para a sustentabilidade, mais conectada com o meio ambiente, e índice ESG. Destacou-se, nesta investigação, a ausência qualitativa que investigou, por intermédio de uma lente teórica interseccional, a presença de mulheres no universo corporativo, ou seja, tendo em conta três das dimensões da interseccionalidade: gênero, raça e classe social. Essa ausência é uma limitação para o estudo em contextos como o brasileiro marcado por uma latente desigualdade social. Ela também implica no reforço a uma categoria mulher universal, que apaga outras dimensões da matriz de opressões que as mulheres enfrentam. Por sua vez, no segundo artigo buscou-se apresentar a problemática do preconceito de gênero e raça no mundo das corporações, estudando a realidade de mulheres negras nos conselhos de administração. Por meio da revisão da literatura foram mobilizados conceitos, autoras e autores que abordam a questão do gênero, como articulado até hoje por meio das teorias feministas. A metodologia empregada nesse estudo foi qualitativa, e teve como método de investigação, como base, a história oral. Nele também se contou com a análise da história oral, trabalhando com a “escrevivência”, termo criado pela escritora e educadora Conceição Evaristo. Para trabalhar com a história oral, foram escolhidas duas mulheres negras: a primeira entrevistada é fundadora do Conselho 101, programa que atua com a formação de mulheres negras para serem conselheiras administrativas, enquanto a outra entrevistada participou de uma das edições do programa. A intenção, com este artigo, era primariamente identificar as principais barreiras e facilitadores que as mulheres negras enfrentam para ascender na carreira e chegar à posição de

conselheiras administrativas. Assim, nesta dissertação, se busca questionar e trazer à tona questões internas às empresas, que mostram claramente o reflexo de uma sociedade patriarcal que, escondida pelo mito da democracia racial, vem perpetuando um sistema de injustiça social. Desvendar essa temática por meio desses dois artigos não teve somente o objetivo de mostrar a existência do preconceito de gênero e de raça, mas também buscou conferir visibilidade ao problema, visando propor possíveis mudanças para o enfrentamento da injustiça social e organizacional no mercado de trabalho. Também teve por objetivo o registro e reflexão de movimentos de resistência mobilizados por e para mulheres negras, como forma de contestar as estruturas opressoras, machistas e racistas que, por vezes invisíveis, que impedem o avanço de mulheres negras.

**Palavras-chave:** Conselhos de administração. Mulheres. Mulheres negras. Responsabilidade social. Racismo.

## ABSTRACT

With the reality of race and gender prejudice as a scenario, this work seeks to uncover how it is perpetuated in the corporate world. The theme will be developed through the construction of two academic articles aimed at analyzing the role of women and black women, specifically in administrative councils. The first article in this dissertation is a systematic review of the literature. The search was carried out in the Scopus, SciELO and Spell databases, covering Latin America and Brazil. During the search, 137 articles were found, in Portuguese, English and Spanish, which, after an in-depth analysis, were converted into a content base of 108 articles. The aim of this systematic literature review was to understand how gender diversity on boards of directors has been investigated, in terms of content, theory and methodology. The results showed that most of the content did not critically analyze the perspective of women's participation. The connections and research questions relate to: better financial performance; greater transparency in sustainability reporting; links with positive impacts on sustainability, more connected with the environment, and the ESG index. What stands out in this research is the absence of a qualitative study that investigated the presence of women in the corporate world through an intersectional theoretical lens, in other words, taking into account three of the dimensions of intersectionality: gender, race and social class. This absence is a limitation for the study in contexts such as Brazil, which is marked by latent social inequality. It also implies reinforcing a universal category of woman, which erases other dimensions of the matrix of oppressions that women face. In turn, the second article sought to present the problem of gender and race prejudice in the world of corporations, studying the reality of black women on boards of directors. The literature review mobilized concepts, authors and authors who address the issue of gender, as articulated to date through feminist theories. The methodology used in this study was qualitative and was based on oral history. It also relied on the analysis of oral history, working with "escrivência", a term coined by writer and educator Conceição Evaristo. Two black women were chosen to work with oral history: the first interviewee is the founder of Conselheira 101, a program that trains black women to be administrative councilors, while the other interviewee took part in one of the editions of the program. The intention of this article was primarily to identify the main barriers and facilitators that black women face in rising through the ranks to become board members. Thus, this dissertation seeks to question and bring to light internal issues within companies, which clearly show the reflection of a patriarchal society that, hidden by the myth of racial democracy, has perpetuated a system of social injustice. Uncovering this issue through these two articles was not only intended to show the

existence of gender and racial prejudice, but also to give visibility to the problem, with a view to proposing possible changes to tackle social and organizational injustice in the job market. It also aimed to record and reflect on resistance movements mobilized by and for black women, as a way of challenging the oppressive, sexist and racist structures that, sometimes invisibly, prevent black women from advancing.

Keywords: Boards of directors. Women. Black women. Social responsibility. Racism.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Passos da análise .....	30
Figura 2 – Percentual de pesquisas qualitativas versus quantitativas (Brasil) .....	39
Figura 3 – Percentual de pesquisas qualitativas versus quantitativas (América Latina) .....	40
Figura 4 – Teorias nos artigos nacionais .....	44
Figura 5 – Teorias nos artigos da Scielo (América Latina).....	45
Figura 6 – Temas mais citados nos artigos da Scopus e da Scielo (StArt) .....	47
Figura 7 – Diferentes significados para “pardo” .....	66
Figura 8 – Capa da revista <i>Claudia</i> .....	80



## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Artigos mais citados no Scopus: metodologia, teoria e citações .....	40
---	----



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>21</b>
<b>ARTIGO 1: MULHERES EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA</b> .....	<b>23</b>
1 INTRODUÇÃO.....	26
2 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	28
3 REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
<b>3.1 Teorias recuperadas durante a revisão sistemática de literatura</b> .....	<b>34</b>
3.1.1 <i>Teoria da congruência de papéis</i> .....	34
3.1.2 <i>Teoria da agência</i> .....	35
3.1.3 <i>Teoria dos stakeholders (dos grupos de interesse)</i> .....	36
3.1.4 <i>Teoria do teto de vidro</i> .....	37
3.1.5 <i>Teoria da massa crítica</i> .....	38
4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	38
<b>4.1 Principais resultados quanto à metodologia e às teorias aplicadas</b> .....	<b>39</b>
<b>4.2 Conteúdo, temas e análises</b> .....	<b>46</b>
5 CONCLUSÃO.....	51
REFERÊNCIAS .....	55
<b>ARTIGO 2: MULHERES NEGRAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL</b> .....	<b>62</b>
1 INTRODUÇÃO.....	65
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	68
<b>2.1 A teoria feminina liberal</b> .....	<b>68</b>
<b>2.2 Teoria feminista radical</b> .....	<b>70</b>
<b>2.3 Teoria da interseccionalidade: feminismo negro</b> .....	<b>73</b>
<b>2.4 Redistribuição e reconhecimento</b> .....	<b>77</b>
3 CONTEXTO DE ESTUDO .....	79
<b>3.1 A história do Conselheira 101</b> .....	<b>79</b>
<b>3.2 O Conselheira 101 hoje e seu legado</b> .....	<b>81</b>
4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA.....	82
5 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES .....	86
<b>5.1 Claudia, mulher negra, de classe baixa, uma das fundadoras do Conselheira 101: “Eu percebi a bandeira do empoderamento e como fazia diferença na vida das mulheres!”</b> .....	<b>86</b>
<b>5.2 Silvia, mulher negra participante do Conselheira 101 em 2023:</b> .....	<b>91</b>
<b>5.3 Mulher branca que há trinta anos atua em empresas multinacionais: autoetnografia da pesquisadora</b> .....	<b>96</b>
6 CONCLUSÃO.....	100
<b>6.1 Contribuições da pesquisa</b> .....	<b>102</b>
<b>CONCLUSÃO FINAL</b> .....	<b>104</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>106</b>



## INTRODUÇÃO

O preconceito está no cotidiano de nossa sociedade. Ele é parte da educação social e muitas vezes não é percebido. Segundo o antoprólogo Kabengele Munanga (2010), o processo de educação e socialização pelo qual se passa e que valoriza os grupos aos quais se pertence, como a comunidade religiosa, a etnia e a nação, é importante e cria valores positivos, fazendo com que os cidadãos se sintam parte desses grupos. O autor mostra, além disso, que ninguém se sentiria orgulhosamente membro de sua família ou de sua comunidade religiosa se, durante o processo de educação e socialização, não fossem enfatizados e inculcados os valores positivos dessas comunidades de pertencimento. “Isso é a função positiva do etnocentrismo e dos preconceitos favoráveis a seu grupo, a ‘nós’ em relação a ‘outros’” (Munanga, 2010, p. 177).

Entretanto, isso não significa que se deva fechar os olhos e deixar de considerar o lado negativo do preconceito, pois o enclausuramento radical em torno de si leva à intolerância e aos mecanismos de discriminação que degeneram em desigualdades e conflitos sociais. Daí a importância e a urgência de outro modelo de educação, um que enfatize a convivência pacífica e igualitária das diferenças numa sociedade plural, na qual gêneros, “raças”, etnias, classes, religiões, sexos etc. se relacionam cotidianamente no mesmo espaço geográfico (Munanga, 2010, p. 177)

Tendo essa realidade como pano de fundo, neste trabalho se busca desvendar como o preconceito de gênero e raça é perpetuado no mundo corporativo. O tema será desenvolvido a partir da construção de dois artigos acadêmicos voltados para a análise do papel da mulher e da mulher negra em conselhos administrativos. Acredita-se que essa seja uma temática bastante relevante, principalmente quando se nota o aumento exponencial de produções acadêmicas – no banco de dados Scopus havia doze artigos em 2022, número que subiu para 34 em 2023. No primeiro artigo desta dissertação foi feita uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL). A busca foi realizada nas bases de dados Scopus, SciELO e Spell, abrangendo globalmente a América Latina e o Brasil. Durante a pesquisa, foram encontrados 137 artigos em português, inglês e espanhol, que, após uma análise aprofundada, converteram-se numa base de conteúdo de 108 artigos. O objetivo com a RSL foi entender como tem sido investigada a literatura sobre diversidade de gênero nos conselhos de administração, em termos de conteúdo e metodologia. Os resultados apontaram que a maioria dos conteúdos não fazia uma análise crítica sobre a perspectiva da participação das mulheres. As conexões e perguntas da pesquisa dizem respeito a: melhor desempenho financeiro; maior transparência nas informações de relatórios de sustentabilidade; ligações com impactos positivos para a sustentabilidade (mais conectada com

o meio ambiente) e índice ESG. Destacou-se, nesta investigação, a ausência qualitativa que investigue por intermédio de uma lente interseccional a presença de mulheres no universo corporativo, ou seja, tendo em conta três dimensões do conceito: gênero, raça e classe social.

Sendo assim, partiu-se para a construção do segundo artigo acadêmico, que teve como objetivo apresentar a problemática do preconceito de gênero e raça no mundo das corporações, estudando assim a realidade de mulheres negras nos conselhos de administração. Por meio da revisão da literatura mobilizamos conceitos e autores que abordam a questão do gênero, como foi até hoje abordado por meio das teorias feministas; o preconceito com a mulher negra, em uma perspectiva interseccional, como é o caso do trabalho de Crenshaw (1991), com a teoria da interseccionalidade; uma reflexão crítica sobre a injustiça social por meio do trabalho de Nancy Fraser (2002), publicada na *Revista de Estudos Interdisciplinares*, apresentando a temática da redistribuição e do reconhecimento.

A metodologia empregada neste estudo foi qualitativa e teve como base de pesquisa a história oral como método de investigação, seguindo o trabalho desenvolvido por Haynes (2008). De acordo com a autora, o conceito de “história oral” está embasado em entrevistas aprofundadas sobre histórias de vida, entrevistas biográficas e narrativas pessoais. Para trabalhar com a história oral, foram escolhidas duas mulheres negras: a primeira entrevistada é fundadora do Conselho 101, programa que trabalha com a formação de mulheres negras para serem conselheiras administrativas, enquanto a outra participou de uma das edições do programa. O segundo artigo teve como objetivo primário identificar as principais barreiras e os facilitadores que as mulheres negras enfrentam para crescer na carreira e chegar ao cargo de conselheiras administrativas. Nele também se contou com a análise da história oral, trabalhando com a “escrevivência”, termo criado pela escritora e educadora Conceição Evaristo. Em entrevista ao Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo, a autora relata que a escrevivência é um termo que une as palavras “escrever e vivência”, mas a força de sua ideia não está somente nessa aglutinação: ela está na genealogia da ideia, no “como” e “onde” ela nasce, e nas experiências étnicas e de gênero a que está ligada. A escrevivência não é a escrita de si, porque esta se esgota no próprio sujeito. Ela carrega a vivência da coletividade.

Assim, nesta dissertação se busca questionar e trazer à tona questões internas às empresas, que mostram claramente o reflexo de uma sociedade patriarcal que, escondida pelo mito da democracia racial, vem perpetuando um sistema de injustiça social. Desvendar essa temática por meio desses dois artigos não teve somente o objetivo de mostrar a existência do preconceito de gênero e de raça, mas também buscou conferir visibilidade, visando propor possíveis mudanças no mercado de trabalho.

## ARTIGO 1: MULHERES EM CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA<sup>1</sup>

### RESUMO

A discussão a respeito da diversidade de gênero tem sido colocada como uma forma de conquistar a igualdade de oportunidades para as mulheres, e para outros grupos, em diferentes dimensões. Embora elas estejam no mercado de trabalho, o espaço que ocupam em cargos de liderança na gestão ainda é limitado. Por conseguinte, neste trabalho busca-se analisar pesquisas anteriores sobre a participação das mulheres nos conselhos de administração, tendo por objetivo principal entender como essa participação é estudada por pesquisadores e pesquisadoras. Assim, a questão que guia a pesquisa é: como tem sido investigada a literatura sobre diversidade de gênero, nos conselhos de administração, em termos de conteúdo, teoria e metodologia? Procura-se contribuir para esse debate com o desenvolvimento de uma revisão sistemática de literatura, utilizando a ferramenta de revisão sistemática StArt. A primeira busca foi realizada nas bases de dados Scopus, SciELO e Spell, abrangendo globalmente, a América Latina e o Brasil. Segundo o protocolo, foram selecionadas as *strings* (palavras de busca) criadas e posteriormente confirmada a possível inclusão do artigo depois da leitura de seu título e *abstract*. Durante a pesquisa foram obtidos 144 artigos em português, inglês e espanhol, que, após uma análise aprofundada, converteram-se numa base de conteúdo de 108 artigos. Os resultados mostraram que a maioria dos artigos não fazia uma análise crítica sobre a perspectiva da participação das mulheres. As conexões e perguntas da pesquisa dizem respeito à: melhor desempenho financeiro; maior transparência nas informações de relatórios de sustentabilidade; ligações com impactos positivos para a sustentabilidade (mais conectada com o meio ambiente) e índice ESG. Destacou-se, nesta investigação, a ausência qualitativa de pesquisas que investiguem a presença de mulheres por intermédio de uma lente interseccional, ou seja, tendo em conta três das dimensões da interseccionalidade: gênero, raça e classe social. Todavia, há teorias e fenômenos conectados com o preconceito, estereótipos e com as características atribuídas ao gênero feminino, como teto de vidro, teoria da massa crítica, congruência de papéis. Em suma, é impossível falar de igualdade de oportunidades no conselho de administração sem que seu estudo mobilize teorias que abarquem as especificidades e a

---

<sup>1</sup> Este artigo já foi aceito e publicado nos Anais do XLVI Encontro da ANPAD (EnANPAD) 2022 de 21 a 23 de setembro - Na Divisão Estudos Organizacionais - Tema 2 - Estudos Organizacionais Interseccionais: Articulando Raça-Etnia, Gênero, Sexualidade e Classe no Mundo do Trabalho e em 2023 no Conferência CPA (Critical Perspective on Accounting) sediada em Bogotá, na Universidad Nacional de Colombia – Facultad de Ciencias Económicas – de 24 a 26 de junho de 2023.

complexidade de nossa sociedade, considerando contextos particulares, como o brasileiro. A originalidade deste trabalho está em conectar os artigos selecionados com o recorte, não somente de gênero, mas também de raça e de classe social, embasado na teoria da interseccionalidade, de Kimberlé Williams Crenshaw, reconhecida defensora e teórica dos direitos civis estadunidense.

**Palavras-chave:** Equidade de gênero. Sustentabilidade. Objetivos do Desenvolvimento Sustentável. ESG. Conselho de administração.

## **ABSTRACT**

The discussion of gender diversity has been put forward as a way of achieving equal opportunities for women, and for other groups, in different dimensions. Although women are in the labor market, their space in leadership positions in management is still limited. Therefore, this paper seeks to analyze previous research on the participation of women on boards of directors, with the main objective of understanding how this participation is studied by researchers. Thus, the question guiding the research is: how has the literature on gender diversity on boards of directors been investigated in terms of content, theory and methodology? The aim was to contribute to this debate by developing a systematic literature review using the StArt systematic review tool. The first search was carried out in the Scopus, SciELO and Spell databases, covering Latin America and Brazil globally. According to the protocol, the strings (search words) created were selected and then the possible inclusion of the article was confirmed after reading its title and abstract. During the search, 144 articles were obtained in Portuguese, English and Spanish, which, after an in-depth analysis, were converted into a content base of 108 articles. The results showed that most of the articles did not make a critical analysis from the perspective of women's participation. The connections and research questions relate to: better financial performance; greater transparency in sustainability reporting; links with positive impacts on sustainability (more connected with the environment) and the ESG index. This research highlighted the lack of qualitative research investigating the presence of women through an intersectional lens, i.e. taking into account three of the dimensions of intersectionality: gender, race and social class. However, there are theories and phenomena connected to prejudice, stereotypes and the characteristics attributed to the female gender, such as the glass ceiling, critical mass theory and role congruence. In short, it is impossible to talk about equal opportunities on the board of directors without its study mobilizing theories that encompass the specificities and complexity of our society, considering particular contexts such

as Brazil. The originality of this work lies in connecting the articles selected with the focus not only on gender, but also on race and social class, based on the theory of intersectionality by Kimberlé Williams Crenshaw, a renowned US civil rights defender and theorist.

**Keywords:** Gender equality. Sustainability. Sustainable Development Goals. ESG . Board of directors.

## 1 INTRODUÇÃO

Estudos sobre a diversidade de gênero no âmbito das organizações têm sido tema constante de pesquisas e artigos acadêmicos. Durante o desenvolvimento deste trabalho, inclusive, encontramos a pesquisa de Sánchez-Teba, Benítez-Márquez e Porrás-Alcalá (2011), que apresenta uma análise bibliométrica de conteúdos sobre gênero, trazendo dados que apontam a análise e os resultados desses conteúdos muito mais voltados para o utilitarismo e o objetivismo do constructo gênero. Embora seja uma temática relevante, como mostra o aumento exponencial de produções acadêmicas (no banco de dados Scopus havia doze artigos em 2022, número que subiu para 34 em 2023), os trabalhos não trazem uma perspectiva mais interpretativa e voltada para outros temas de extrema importância dentro das corporações: os outros preconceitos que acabam limitando a ascensão dessas mulheres, como raça e classe social.

Ao mesmo tempo, o aumento e a evolução da temática de raça, com o crescimento de trabalhos relevantes de pensadoras negras, como Patricia Hill Collins, Lélia Gonzalez e bell hooks, somente para situarmos algumas, traz a necessidade de uma análise mais interseccional nessas relações. A pergunta deste artigo é: como tem sido investigada a literatura sobre diversidade de gênero nos conselhos de administração, em termos de conteúdo, teoria e metodologia? Com isso se buscará nortear efetivamente esta análise: entender como a academia está evoluindo no estudo de questões essenciais para a promoção da equidade e a inclusão dentro das empresas.

De acordo com os artigos consultados, existem diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres que buscam ocupar posições de destaque nas empresas brasileiras. Algumas delas incluem o que se chama de “teto de vidro”, ou “*glass ceiling*” (Madalozzo, 2011; Magro, Carpes, Vergini, & Silva, 2018). O “teto de vidro” é uma barreira invisível que impede a ascensão de mulheres a cargos de liderança nas empresas, barreira criada por preconceitos e estereótipos de gênero que impossibilitam a progressão em suas carreiras. Com relação aos estereótipos de gênero, há ainda a teoria da congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002), também chamada de *role congruity theory of prejudice*. De acordo com a teoria, existe uma tendência em aprovar homens para cargos de liderança, por terem uma postura mais assertiva e agressiva, enquanto as mulheres têm uma personalidade mais comunal, sem os atributos entendidos como necessários para o exercício de cargos de gestão. De acordo com o trabalho de Pessoa, Maia, Façanha, Guimarães e Rebouças (2020), há estereótipos de gênero que limitam a ascensão das mulheres a cargos de liderança. Além disso, as autoras também destacam que

muitas mulheres enfrentam preconceito e discriminação no ambiente de trabalho, o que pode afetar sua autoconfiança e motivação para buscar posições de liderança.

Em trinta anos de experiência no mercado, pude presenciar essas formas de preconceito, o que sempre me instigou a buscar maneiras de mudar essa realidade. Assim, o objetivo inicial deste primeiro artigo é mobilizar conteúdos relacionados à temática da diversidade de gênero em âmbito acadêmico, analisando as teorias de base e a metodologia empregada nas pesquisas para entender as perspectivas de estudo sobre a temática da presença das mulheres em conselhos de administração. O recorte das teorias foi um ponto crucial deste trabalho, visto que se pretende entender a partir de quais perspectivas críticas a presença e a posição de mulheres nos conselhos de administração são estudadas. Foram encontradas algumas teorias e fenômenos – como a teoria da congruência de papéis, a teoria do teto de vidro e a teoria da massa crítica – que têm uma perspectiva crítica sobre esse preconceito. Trata-se de trabalhos que se diferenciam de outros estudos focados no viés de teorias administrativas voltadas para o desenvolvimento econômico e sustentável. A originalidade desta pesquisa está em buscar encontrar a conexão dos conteúdos selecionados com o recorte não somente de gênero, mas também de raça e de classe social, com base na teoria da interseccionalidade, cunhada na década de 1990 por Kimberlé Williams Crenshaw, estudiosa e defensora da temática dos direitos civis no contexto estadunidense.

A teoria da interseccionalidade, que passou a ser amplamente estudada a partir dos anos 1990, e que emergiu das propostas e construções teóricas das feministas negras, mostra a importância de analisar a influência de outros marcadores sociais para compreender a questão da diversidade nas empresas, tal como gênero, raça, classe social e orientação sexual, entre outras, bem como sua intersecção com as relações de poder. Buscaram-se as bases dessa interseccionalidade para entender melhor como o acesso de mulheres e, sobretudo, de mulheres negras, a posições de alta liderança ainda é extremamente restrito.

Em contrapartida, a teoria da interseccionalidade não aparece em nenhum dos artigos analisados, com exceção do trabalho de doutorado de Silva (2016), que, porém, não está nas bases de dados pesquisadas, por ainda não ter sido publicado.<sup>2</sup> Por conta dos enfoques dados aos estudos, na maior parte deles o gênero é tratado como uma variável em pesquisas quantitativas, atrelando sua presença à possibilidade ou não de melhor desempenho financeiro; ao posicionamento positivo das empresas frente à responsabilidade social corporativa; à criação de valor ou não para iniciativas de projetos sociais, assim como ao desenvolvimento de ações

---

<sup>2</sup> Pergunta-se se esse seria outro “teto de vitrais”, encontrado por essa pesquisa pioneira que já acumula 62 citações, no Google Scholar.

ESG. Não tenho dúvidas de que essas pesquisas são agregadoras para a importância da diversidade nas corporações. No entanto, acredito que a questão de análise do gênero deveria ser abordada também do ponto de vista da pesquisa qualitativa, em que podemos dar um tom mais humano e pessoal à experiência dessas mulheres em corporações. A análise por meio da teoria da interseccionalidade tem efetivamente este objetivo: mostrar o quanto raça e gênero são, infelizmente, barreiras para o desenvolvimento profissional. Nossa pesquisa busca trazer essa análise no intuito de contribuir para a reflexão da necessidade de mudança social e organizacional, visto que explana o quanto ainda somos vítimas do preconceito.

## 2 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

A revisão sistemática de literatura foi adotada com o objetivo de explorar os artigos relacionados à presença de mulheres nos conselhos de administração. Para desenvolvê-la da maneira adequada, optou-se por utilizar uma ferramenta para protocolo, além de seleção e extração de dados. A ferramenta *StArt*<sup>3</sup> foi utilizada para importar os dados das bases de dados Scopus e SciELO, enquanto a análise dos textos do Spell foi realizada sem a ferramenta. A seleção dos artigos foi feita com base nas *strings* (palavras de busca) criadas, seguida pela leitura de título, resumos em português e inglês, metodologia e resultados, para confirmar a utilização ou não de cada artigo no processo de análise. Esse processo foi abrangente e meticuloso, visando garantir a inclusão de artigos relevantes para a revisão sistemática.

Com a utilização do *StArt*, as etapas foram desenvolvidas para que houvesse a documentação de cada passo da análise, incluindo um banco de dados com abrangência internacional (Scopus), latino-americana (SciELO) e brasileira (Spell). A busca de conteúdo na base Scopus foi feita com a *string* TITLE-ABS-KEY ( board AND of AND directors ) AND TITLE-ABS-KEY ( gender AND diversity ) AND TITLE-ABS-KEY ( sustainability ) AND ( EXCLUDE ( SUBJAREA , “envi” ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , “ener” ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , “engi” ) OR EXCLUDE ( SUBJAREA , “math” ) ) AND ( LIMIT-TO ( DOCTYPE , “ar” ) ) Com a exclusão dos periódicos da área de energia, engenharia e matemática, limitando somente a artigos chegou-se a uma base de 82 artigos importados.

Da mesma forma, buscou-se conteúdo na base de dados SciELO utilizando a *string*

---

<sup>3</sup> *StArt* (State of the Art through Systematic Reviews) é uma ferramenta desenvolvida pelo Laboratório de Pesquisa em Engenharia de Software (LAPES), do Departamento de Computação da Universidade Federal de São Carlos (UFSCar), que tem como objetivo dar suporte a pesquisadores para a aplicação da técnica de revisão sistemática de literatura. Está disponível na Internet do LAPES.

“*women on board of directors*”, focando “*todos os índices*” obtendo 27 novos artigos. Para a busca fora da ferramenta, na base de conteúdo nacional do Spell, foi utilizada a *string* “mulheres no conselho de administração”, chegando a 35 novos artigos, totalizando 144.

A partir da extração dos dados, passou-se à segunda fase do protocolo. Essa fase é crucial, pois em sua seleção, ao ler os resumos em português e inglês e os títulos, passa-se à segunda classificação, com os artigos finais que serão escrutinados para serem utilizados na revisão sistemática de literatura. Além dos artigos lidos que não estivessem conectados com a temática de mulheres nos conselhos de administração, também foram excluídos os artigos duplicados. Como era de se esperar, por sua abrangência internacional, o Scopus apresentou o maior número de artigos analisados. Na primeira extração havia 75 artigos. Depois dos conteúdos, foram analisados 58 artigos, pois 17 foram excluídos após leitura detalhada para alinhamento com a temática ou por estarem duplicados. Do total de artigos encontrados na SciELO (27), prosseguiu-se com a análise de 20 deles, enquanto na Spell, de 35 artigos encontrados, 30 tiveram conexão com o propósito desta revisão. Alcançou-se então o total de 108 artigos a serem analisados, ou seja, foi feita a leitura dos resultados e do referencial teórico para compreender como a temática estava sendo abordada na academia. A intenção era desvendar as conexões que esses estudos estabelecem ao examinar a participação feminina nos conselhos de administração. Dessa forma, buscou-se incluir artigos que envolviam equidade de gênero ou diversidade de gênero associada aos ODS, à sustentabilidade ou ao ESG.

M. Paoloni, P. Paoloni e Lombardi (2019) desenvolveram uma revisão sistemática da literatura utilizando a base de dados Scopus para compreender o impacto da legislação sobre cotas de gênero nos conselhos de administração. Seguindo seu estudo, foi utilizada também a base de dados Scopus. Trata-se de uma base de dados que reúne cerca de 22 mil títulos de mais de 5 mil editoras, dos quais 20 mil são revistas com revisão por pares, incluindo artigos sobre ciências científicas, técnicas, médicas e sociais. Além do Scopus, foram feitas buscas na SciELO e na Spell, bases com artigos da América Latina e do Brasil, respectivamente, para que houvesse uma maior abrangência e representatividade do estudo, sem que se centrasse somente em periódicos do eixo Europa e América do Norte.

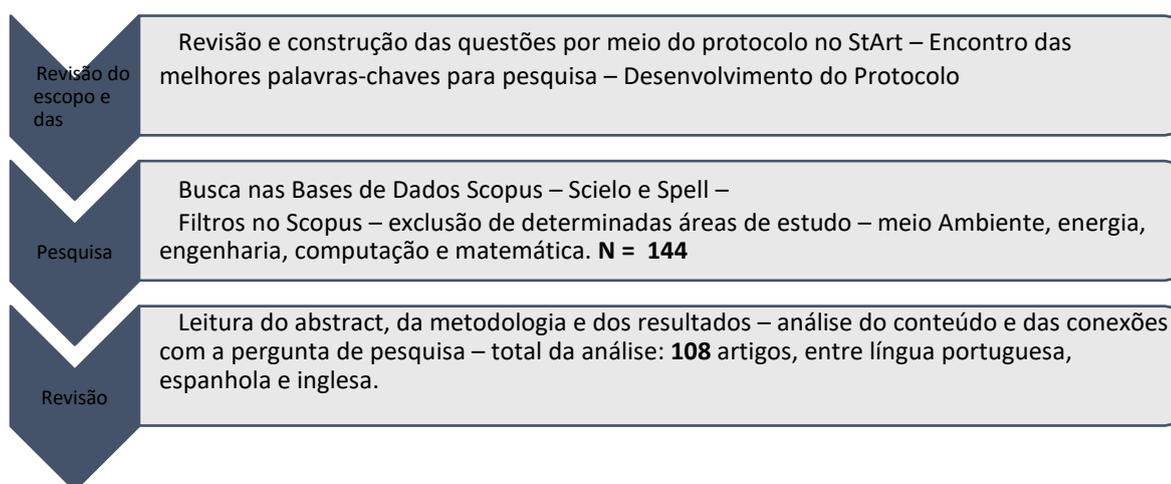
As revisões sistemáticas de literatura tornaram-se populares e são consideradas uma parte obrigatória de qualquer investigação em muitos campos acadêmicos. Diversos livros foram publicados para orientar estudantes e pesquisadores na produção eficaz de revisões de literatura tradicionais ou sistemáticas. O método tem sido indicado a estudantes de diferentes áreas do conhecimento.

Apesar da crescente utilização de revisões sistemáticas de literatura, recentemente elas

ganharam popularidade entre acadêmicos de gestão. O artigo de Tranfield, Denyer e Smart (2003) tem sido uma das principais referências nessa área do conhecimento. No caso deste artigo, seguiu-se a proposta desses autores, além de outras publicações (Briner & Denyer, 2012; Denyer & Tranfield, 2009). Nesse tipo de investigação o método é tão importante como o conteúdo que está sendo investigado.

Para embasar a revisão sistemática de literatura deste trabalho foi desenvolvida uma pesquisa de artigos. Procurando por “revisões sistemáticas de literatura em gestão” no Google Scholar, foi possível encontrar e selecionar rapidamente uma pequena amostra de 14 artigos. No processo de seleção, foram considerados estudos relacionados com questões de gênero nos conselhos de administração, tema central deste estudo. Foram revisadas as sessões metodológicas desses artigos, procurando mobilizar os conhecimentos mais atualizados sobre revisões sistemáticas para orientar o estudo. Alguns artigos não explicaram claramente sua metodologia, enquanto outros exploraram muitos procedimentos de desenvolvimento de revisões sistemáticas de literatura (Steeh, Höffler, Keller, & Parchmann, 2019; Thorne, Yip, Bouman, Marshall, & Arcelus, 2019; Yang, Khoo-Lattimore, & Arcodia, 2016; Yong, Yusliza, & Fawehinmi, 2020; Kubícek & Machek, 2020; Manoharan & Singal, 2017). Todos enfatizaram a necessidade de resumir as diferentes fases a partir de uma figura representando o processo de identificação da literatura relevante. Dessa forma, na Figura 1 são expostas as diferentes fases da revisão sistemática de literatura detalhando as etapas de análise planejadas para esta investigação.

Figura 1 – Passos da análise



Fonte: Adaptada de Rojon, Okupe e McDowall (2020).

Na fase 1 ocorre o início do processo, onde se opta por trabalhar com o planejamento no StArt. Foram detalhadas, no protocolo, todas as informações cruciais, como “questão de

pesquisa”, “objetivo”, “palavras-chave” e “critérios de inclusão e de exclusão”. “Mulheres nos conselhos de administração” foi o contexto do estudo, sendo considerados tanto estudos qualitativos como quantitativos.

A fase 2 é a realização da revisão. Nessa fase é desenvolvida a metodologia, na qual se define, por meio de critérios, a avaliação de cada artigo que será incluído ou excluído, e na qual se trabalha com a justificativa para cada um deles. A construção da justificativa para aceitar ou rejeitar o artigo é uma das partes desenvolvidas no protocolo e o uso de cada uma das alternativas ocorre durante esse processo de seleção. Além disso, aproveitou-se a ocasião para desenvolver uma síntese, um comentário em cada um dos artigos. Nessa fase foram buscadas as conexões e classificados esses artigos como relevantes ou não. Durante esse processo, que é chamado no StArt de “seleção”, foram lidos os resultados e a metodologia para entender como a temática tem sido abordada na academia e para tratar os dados posteriormente na seção “Resultados”.

A fase 3, realizada a partir da leitura e das anotações, é composta por recomendações que foram desenvolvidas tendo em conta a análise realizada na fase anterior. No “Editorial” da *Revista Acta Paulista de Enfermagem*, Rother (2007) esclarece que a fase 3 é a análise e a apresentação dos dados. Os estudos são agrupados com base na semelhança entre si. “É determinada a força da evidência encontrada, a aplicabilidade dos resultados, o custo e a prática corrente que sejam relevantes, determinando claramente os limites entre os benefícios e os riscos” (Rother, 2007).

Durante a revisão sistemática de literatura, desenvolvemos processos de análise de cada um dos artigos. Sendo assim, a partir da escolha dos conteúdos que foram estudados, embasados em nossos critérios de exclusão, a pesquisa buscou entender a metodologia e as principais teorias utilizadas, além de interpretar cada uma das abordagens. O passo de análise de conteúdo e resultados nos permitiu conectar as formas como esses artigos acadêmicos foram apresentando, buscando interpretar seu desenvolvimento a partir de suas perspectivas e de seus objetivos. Essa análise nos permitiu sistematizar e entender a produção acadêmica desenvolvida no período longitudinal, isto é, a evolução das produções acadêmicas, pois durante a pesquisa não houve uma delimitação de período de início. A busca foi ampla para poder entender o processo de apropriação da temática numa perspectiva atemporal.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Dados da B3, a Bolsa de Valores brasileira, em matéria jornalística de agosto de 2023 (“Mulheres e pessoas negras”, 2023), mostram que mulheres e pessoas negras continuam longe dos cargos de alta liderança das empresas de capital aberto. O ano de 2023 foi o primeiro em

que a B3 analisou dados sobre cor e raça. Segundo esses dados, extraídos de uma amostra de 343 empresas listadas na B3, 55% das empresas não têm mulheres entre diretores estatutários e 36% das empresas não as têm em seus conselhos de administração. Em relação à raça e à cor, dados inéditos da pesquisa mostram “um quadro muito distante do ideal, especialmente na participação de pessoas pretas e pardas (que, em conjunto, compõem a população negra) na alta liderança” (“Mulheres e pessoas negras”, 2023). Assim, das 343 empresas, 311 (90,7%) não têm nenhuma pessoa parda no conselho e somente 1,1% disseram contar com mais de uma pessoa parda nos conselhos de administração. Por outro lado, quanto às pessoas negras, 95,6% das empresas não as têm em seus conselhos de administração. Dos 4,4% de empresas que contam com pessoas negras, 3,8% têm uma única pessoa, e empresas com mais de uma pessoa negra no conselho de administração são casos isolados.

Informações do último censo do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE, 2022) indicam que a participação feminina em cargos de liderança corporativa tem aumentado nos últimos anos no Brasil, mas continua baixa em comparação com outros países. Os dados também mostram que, em 2019, as mulheres ocupavam apenas 12,2% dos assentos nos conselhos de administração das empresas brasileiras listadas na B3. No entanto, esse número representa um aumento em relação a anos anteriores, quando a participação feminina era ainda menor. É importante destacar que, na maioria dos artigos neste trabalho, há a indicação de que a presença de mulheres em cargos de liderança pode acarretar benefícios para as empresas, como maior diversidade de perspectivas e habilidades, o que pode levar a melhores decisões e resultados (Pessoa et al., 2020; Prochnow, V. Nossa, S. N. Nossa, & Sepulcri, 2023).

Ainda que neste estudo se mostre um aumento recente no número de artigos sobre a temática, a questão da luta pela inserção das mulheres no mercado de trabalho é uma evolução da própria busca pelo espaço feminino na esfera pública, portanto, relacionado às pautas e lutas dos movimentos sociais. A literatura acadêmica que estuda administração e gestão organizacional dedica discussões e diversas terminologias para tratar da luta pela igualdade de oportunidade para as mulheres. O trabalho de Calás e Smircich (1999), por exemplo, desenvolve uma análise sobre as diferentes fases do feminismo como teorias que buscam abordar e questionar o status quo, um certo estado de coisas. De acordo com a literatura, muito antes da inclusão das mulheres na força de trabalho, já existia o que se chama de primeira onda do feminismo ou teoria feminista liberal, originária na tradição do liberalismo desenvolvido nos séculos XVII e XVIII (Calás & Smircich, 1999). A causa feminista dessa época estava embasada na busca para que a mulher conquistasse um lugar na sociedade, questionando-se sobre como encontrar um espaço quando as mulheres ficavam confinadas ao âmbito doméstico

e a suas tarefas, sem terem direito a voto e a propriedades.

Com o tempo as teorias feministas assumem outras causas e a questão da presença das mulheres no espaço público evolui para a demanda de novos papéis para as mulheres, como posições no mercado de trabalho. Calás e Smircich (1999) chamam essa teoria de feminismo radical, posicionando-a nas décadas de 1960 e 1970, quando as mulheres, sobretudo brancas e de classe média, começam a questionar a dominância masculina nas posições organizacionais. De acordo com as autoras, ainda no final da década de 1970, o movimento feminista se estrutura em volta do que é chamado de teoria socialista. Nas palavras das autoras, essa teoria “surgiu nos anos 70 para sintetizar os feminismos marxista, psicanalítico e radical” (Calás & Smircich, 1999, p. 278). Na definição de Luiza Bairros (1995), a teoria feminista socialista tem sua importância por ser uma das duas teorias feministas que “procuram superar as limitações dos conceitos fundamentais sem no entanto abandoná-los totalmente” (Bairros, 1995, p. 460).

Ainda de acordo com Barrios (1995), a teoria socialista propõe questões que ultrapassam teoria feminista, que estava nesse período centrada nas problemáticas das mulheres brancas de classe média, que tinham seus espaços nas estruturas organizacionais. Bairros (1995) mobiliza o que ela chama de teoria do ponto de vista feminista (*standpoint theory*). Segunda a autora, existe agora uma categoria mulher que extrapola a matriz de dominação homem *versus* mulher, e acaba estabelecendo uma intersecção com outras questões e estruturas sociais que perpetuam a dominação, passando pelas questões de gênero, raça, classe social e orientação sexual. A autora encontra nessa teoria o espaço para questionar a opressão da mulher negra na sociedade, que, até então, estava relegada à submissão, antes como escrava e agora como cidadã **subserviente** às necessidades do feminismo branco, de classe média.

Lélia Gonzalez (2020) discorre sobre o preconceito entre mulheres, pois as mulheres brancas que buscam seu espaço na esfera pública se esquecem de pensar nos direitos das mulheres negras. Seus textos abrangem um período de duas décadas (1979 a 1994), apontando, em diferentes contextos, a situação de exclusão da mulher negra. Além disso, nesse período, a autora elabora a conexão entre a luta da mulher negra e a luta do homem negro, o Movimento Negro Unificado. A mulher negra se vê em uma situação em que, por conta de sua raça e classe social, não consegue emprego em empresas e fica condenada a trabalhar como empregada doméstica, situação que é fruto de um racismo estrutural perpetuado por séculos em nosso país. Gonzalez (2020, p. 170) revela que “o racismo, enquanto construção ideológica e um conjunto de práticas, passou por um processo de perpetuação e reforço após a abolição da escravatura, na medida em que beneficiou e beneficia determinados interesses”.

Dados do Departamento Intersindical de Estudos e Estatísticas (Dieese), em matéria do

G1 (Vilela, 2022), indicam que 92% das empregadas domésticas no Brasil são mulheres, 65% das quais são mulheres negras, que, em sua maioria, recebem menos do que um salário mínimo. Tendo em vista esses números, é mais fácil entender onde estão as mulheres negras que não vemos ocupar cargos em empresas, sejam cargos e posições de liderança ou não.

Além do preconceito arraigado na cultura brasileira, outras teorias críticas e da administração serão abordadas, além da teoria do teto de vidro, o que ajudará a interpretar os resultados e a situação das mulheres brancas e negras nos cargos de liderança, como nos conselhos de administração. Essa teoria foi estendida para a condição das mulheres negras no Brasil, na academia e nas organizações em contabilidade, por Silva (2016). A autora propõe a metáfora do teto de cristais, pois as barreiras enfrentadas por essas mulheres são visíveis e estão conectadas a estruturas sociais de opressão que se estendem para as organizações e para a academia.

### **3.1 Teorias recuperadas durante a revisão sistemática de literatura**

#### *3.1.1 Teoria da congruência de papéis*

Embora o espaço as mulheres em cargos públicos e privados tenha aumentado, inclusive sua presença nos conselhos de administração, são raras as mulheres que alcançam posições mais elevadas, como os cargos executivos e de CEO, o que pode ser explicado pela teoria da congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002). Segundo essa teoria, em geral as mulheres têm sido vistas, ou têm sido estereotipadas, exercendo um comportamento mais *communal*, ou seja benevolente, de confiança, atributo que não é entendido como consistente com uma posição de líder, enquanto os homens estão alinhados com um comportamento *agentic*, ou seja, mais proativo e agressivo, entendido como essencial para uma posição de liderança. Ao mesmo tempo, mulheres líderes com comportamento *agentic* nos cenários das empresas são criticadas, pois este não é um comportamento aceitável para elas.

Nesse sentido, estudo de Eagly e Karau (2002) apresenta conclusões esclarecedoras para a falta de liderança feminina em nível C, mostrando que há uma avaliação menos favorável do potencial de liderança das mulheres, em relação ao dos homens, porque a capacidade de liderança é mais estereotipada para os homens do que para elas. É importante salientar, no entanto, que as mulheres nos conselhos de administração, segundo artigos da revisão sistemática de literatura, afetam positivamente as empresas, mediante melhoras no desempenho financeiro, na sustentabilidade e na responsabilidade social corporativa (Girón,

Kazemikhasragh, Cicchiello, & Panetti, 2021; Hoang, Vu, & Nguyen, 2021; Shoham, Almor, Lee, & Ahammad, 2017).

Pessoa et al. (2020) relatam que a presença feminina na governança corporativa e na alta administração das empresas dos países que compõem o bloco formado por Brasil, Rússia, Índia e China (Brics) é baixa, embora crescente. Além disso, o estudo sugere que essa presença pode ocorrer em virtude da adequação das mulheres aos comportamentos masculinos, não representando, dessa forma, a diversidade e a eliminação da divisão sexual do trabalho. O comportamento masculino de mulheres poderia ser uma maneira de conseguir espaço, mesmo que elas tenham que interpretar papéis mais *agentic*, como sugere a teoria da congruência dos papéis.

Existem diversos desafios para as mulheres que buscam ocupar posições de destaque nas empresas brasileiras. Alguns desafios incluem a falta de oportunidades iguais de desenvolvimento profissional, os estereótipos de gênero que limitam a ascensão a cargos de liderança, a falta de suporte e mentoria por parte de líderes masculinos e a dificuldade de conciliar as responsabilidades profissionais com as necessidades pessoais e familiares. Enquanto profissional há 30 anos atuando no mercado, pude vivenciar a falta de espaço para o crescimento profissional, ou mesmo, o quanto mulheres brancas precisavam estudar, e lutar muito além dos esforços desenvolvidos por seus colegas do gênero masculino, também homens brancos. Além disso, no texto também se destaca que muitas mulheres enfrentam preconceito e discriminação no ambiente de trabalho, o que pode afetar sua autoconfiança e motivação para buscar posições de liderança (Pessoa et al., 2020).

### 3.1.2 Teoria da agência

A teoria da agência foi desenvolvida por Jensen e Meckling (1976) e delinea os termos da relação e as obrigações dos conselhos de supervisão, como por exemplo os conselhos de administração, para salvaguardar os direitos dos acionistas. Nesse caso, ter a teoria da agência como centro dos estudos significa alinhá-los com a preocupação de assegurar que a presença de mulheres nos conselhos de administração tenha um impacto financeiro positivo para as empresas, pois se trata de uma teoria enraizada mais no desenvolvimento econômico, e em adicionar valor para acionistas e para o mercado financeiro, do que nas questões sociais (Glinkowska & Kaczmarek, 2015). A teoria da agência relaciona os deveres dos conselhos de administração a resultados positivos para os acionistas, já que os aspectos que importam para as decisões são antes as posições econômicas racionais do que outros fatores (Glinkowska & Kaczmarek, 2015).

A análise do desempenho econômico, ao estudar a presença de mulheres nos conselhos de administração, é bastante abrangente, uma vez que os artigos que abordavam a diversidade de gênero nos conselhos concluíram que há melhor desempenho financeiro quando existem pessoas representantes do sexo feminino nos conselhos. Por outro lado, não se reconhece a busca de justiça organizacional (Lucas, 2016), portanto não conferindo a devida importância do tema.

Tendo como referencial teórico a teoria da agência, Schmiliver, Teixeira, Brandão, Andrade e Jucá (2019) mostraram que a presença de mulheres nos conselhos de administração e nas diretorias das organizações aumenta o valor da empresa e melhora sua performance financeira. Além disso, em vários textos argumenta-se que a diversidade nos conselhos de administração pode ajudar a reduzir conflitos de interesse entre os acionistas e a administração da empresa, melhorando a governança corporativa (Kaveski, Ferreira, & Freitas 2020; Peixoto, Sampaio, & Castro, 2022).

### 3.1.3 Teoria dos stakeholders (dos grupos de interesse)

A teoria dos *stakeholders* foi desenvolvida por Edward Freeman. Seu trabalho tem sido fundamental para apoiar os estudiosos e estudiosas da Responsabilidade Social Empresarial (RSE) a identificar as obrigações sociais das empresas (Freeman & Mcvea, 2001). O autor destaca que é impossível isolar a ética do capitalismo e argumenta que a crise financeira global de 2008 é sobretudo consequência dessa separação. A teoria dos *stakeholders* tem suas origens na sociologia, no comportamento organizacional e na gestão de conflitos (Boaventura, Cardoso, Silva, & Silva, 2009).

Ao contrário da teoria da agência, ela não se concentra no desenvolvimento financeiro, mas na análise da veracidade e reputação dos *stakeholders*. Durante a revisão de literatura, notou-se que existe um grande esforço acadêmico para medir a ligação entre as mulheres líderes nos conselhos de administração e a consciência de RSE da empresa (Czerniachowicz, Lis, & Szymanska, 2017).

A revisão sistemática de literatura comprovou que a teoria dos *stakeholders* é utilizada quando se busca avaliar o comprometimento das empresas que têm mulheres no conselho, tendo por base a RSE e o desenvolvimento de relatórios de responsabilidade social. Nascimento, Pessoa, Vasconcelos e Luca (2021) desenvolveram uma pesquisa baseada na hipótese de que uma maior participação feminina nos conselhos de administração está positivamente correlacionada com a sustentabilidade empresarial. Por meio de análise descritiva, verificou-se que as empresas sustentáveis – as que participam de índices ou rankings de sustentabilidade –

são as que têm mais mulheres nos conselhos de administração (Nascimento et al., 2021). Além disso, há estudos que destacam a importância das iniciativas de sustentabilidade para as decisões de investimento e para os benefícios financeiros advindos da divulgação da sustentabilidade (Forte, Silva, & Abreu, 2020; Nascimento et al., 2021; Peixoto et al., 2022; Pinheiro, Sampaio, Batistella, & Carraro, 2021).

Amran, Lee e Devi (2014) afirmam que, na ausência de diversidade de gênero, a empresa não dispõe de capacidades distintas e conhecimentos necessários para adotar práticas de RSE, o que afeta, portanto, a transparência e a evidência. Uma maior participação de mulheres nos conselhos de administração pode, portanto, sensibilizar para a necessidade de implementação das iniciativas de RSE e, por consequência, impactar o desempenho social corporativo (Bear, Rahman, & Post, 2010; Hafsi & Turgut, 2013).

### 3.1.4 Teoria do teto de vidro

A terminologia “*glass ceiling*” ou “teto de vidro” foi introduzida na década de 1980, nos Estados Unidos, para descrever uma barreira invisível, criada pelos homens, que impossibilita a ascensão das mulheres aos níveis hierárquicos superiores (Magro et al., 2018). Segundo Silva (2016), “essas barreiras são resultado de relações de poder . . . que negam a identidade profissional das mulheres negras, desvalorizando suas habilidades e competências” (p. 24).

Por conseguinte, muitas mulheres não ascendem socialmente a cargos de gestão, por conta do preconceito, dos estereótipos e das estruturas que perpetuam as relações de poder (Madalozzo, 2011). O teto de vidro pode estar associado a práticas discriminatórias de gênero, desigualdade salarial, falta de representatividade feminina em cargos de liderança e dificuldade de acesso a oportunidades de promoção. Essa barreira invisível tem sido amplamente estudada e debatida em diversos contextos, como os ambientes corporativo, político e acadêmico (Madalozzo, 2011). Em outros trabalhos pesquisados também se discorre sobre o fenômeno do teto de vidro como é o caso de estudo de Magro et al. (2018). De acordo com os autores (Magro et al., 2018):

a partir dos resultados do estudo, pressupõe-se que, quando não há incidência do *glass ceiling* nos cargos de diretoria, conselho de administração e fiscal, a empresa desempenha melhor comparada com aquelas que criam barreiras para ascensão das mulheres nos cargos de chefia, uma vez que não houve relação negativa entre o desempenho e a maior participação feminina. (Magro et al., 2018, p. 174)

Além da teoria do teto de vidro, há outras também listadas nas pesquisas analisadas e que mostram a incidência do preconceito limitante para o desenvolvimento profissional das mulheres, sejam elas brancas ou negras, independente de sua orientação sexual, de seu lugar de origem, religião ou capacidade. Esse é o caso da teoria da interseccionalidade, que no entanto não é mobilizada pelos estudos analisados.

### 3.1.5 Teoria da massa crítica

A teoria da massa crítica apresenta uma controvérsia bastante relevante quando se trata da posição de mulheres em conselhos de administração. De acordo com Ben-Amar, Chang e McIlkenny (2017), essa teoria tem origem na administração e foi desenvolvida por Rosabeth Moss Kanter, da *Harvard Business School*. De acordo com os autores: “A teoria da ‘massa crítica’ de Kanter prevê que até que um determinado limiar ou massa crítica de mulheres em um grupo seja atingido, o foco dos membros do grupo não está nas diferentes habilidades e competências que as mulheres trazem para o grupo” (Ben-Amar et al., 2017, p. 374). O trabalho de Yadav e Prashar (2023) mostra que um percentual relativamente pequeno de mulheres diretoras têm pouco impacto no desempenho do ESG, mas quando pelo menos três mulheres diretoras estão presentes, essas relações se tornam mais favoráveis.

Em outras palavras, não se pode dizer que há verdadeiramente uma influência da perspectiva feminina se os conselhos de administração tiverem, isoladamente, uma ou duas mulheres em seus quadros. Segundo a teoria, é preciso que um grupo atinja uma determinada dimensão para afetar e ter influência. A quantidade de mulheres abaixo da massa crítica pode ser ignorada pela maioria dos membros, no caso os homens, e assim não terem voz suficiente para influenciar o processo decisório (Moraes, Ribeiro, Carvalho, & Silva, 2022).

A teoria da massa crítica é uma teoria administrativa importante para apoiar argumentos para a conquista de mais espaço para as mulheres nas lideranças, como os conselhos de administração. Diferentes estudos mobilizaram essa análise e demonstraram seus resultados positivos quando havia uma representatividade significativa de diversidade de gênero (Vargas & Turrent, 2022).

## 4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

A revisão sistemática de literatura desenvolvida teve o objetivo de analisar pesquisas

anteriores sobre a participação das mulheres nos conselhos de administração. A questão de investigação é: como tem sido investigada a literatura sobre diversidade de gênero, particularmente a participação de mulheres, nos conselhos de administração em termos de conteúdo e metodologia?

#### 4.1 Principais resultados quanto à metodologia e às teorias aplicadas

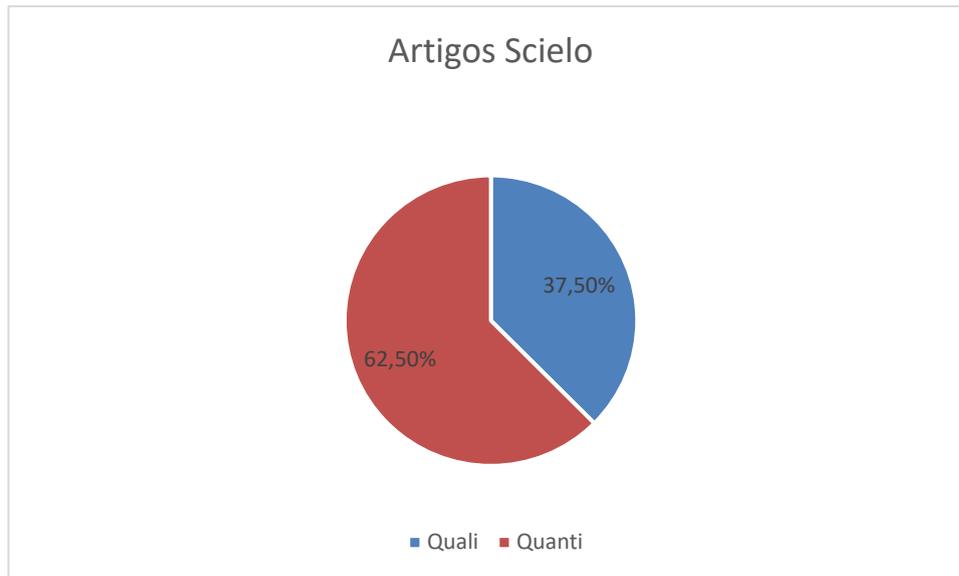
A observação dos dados da amostra de artigos selecionados apresenta pesquisas quantitativas nas quais a mulher é apresentada como um constructo a ser analisado do ponto de vista binário de gênero, em uma perspectiva onde, sua presença ou não nos conselhos de administração, terá impacto nos resultados. Nas Figuras 2 e 3 é indicado o percentual de pesquisas quantitativas e qualitativas nas base de dados Spell e SciELO, respectivamente, com recortes para o Brasil e para a América Latina.

Figura 2 – Percentual de pesquisas qualitativas versus quantitativas (Brasil)



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 3 – Percentual de pesquisas qualitativas versus quantitativas (América Latina)



Fonte: Elaborada pela autora.

Quanto à base de dados Scopus, foram selecionados os dez artigos mais citados, visando validar a relevância desses resultados. Na Tabela 1 é possível ver a repetição do padrão de adoção de abordagens de pesquisa quantitativas. Nessa tabela, para os dez artigos mais citados na Scopus, apresentam-se título, revista, autores, país, ano, teoria, metodologia e citações. É importante salientar que alguns artigos deixem claro que utilizaram uma mistura de metodologias, ao empregarem a análise qualitativa para análises de documentos, no entanto, a metodologia central é a quantitativa.

Tabela 1 – Artigos mais citados no Scopus: metodologia, teoria e citações

Título	Revista	Autores	País	Ano	Teoria	Abordagem	Citações
Board Gender Diversity and Corporate Response to Sustainability Initiatives: Evidence from the Carbon Disclosure Project	<i>Journal of Business Ethics</i>	Ben-Amar, Millicent e McIlkeny	Canadá , Austrália	2017	Teoria da Dependência de Recursos	Quantitativa	<b>573 total</b> <b>Por ano:</b> 2024(125) 2023(151) 2022(112) 2021(76) 2020 (52) 2019(29) 2018(16) 2017 (10) 2016 (2)
Are there Gender-Related Influences on Corporate Sustainability? A Study of Women on Boards of Directors	<i>Journal of Management &amp; Organization</i>	Galbreath e Jeremy	Austrália	2011	Teoria da Agência	Qualitativa	<b>267 total</b> 2024 (25) 2023 (41) 2022 (43) 2021 (44) 2020 (26) 2019 (29)

							2018 (18) 2017 (12) 2016 (14) 2015 (9) 2014 (1) 2013 (2) 2012 (1) 2011 (2)
Board Gender Diversity and Sustainability Reporting Quality	<i>Journal of Contemporary Accounting and Economics</i>	Al-Shaer, Habiba e Zaman	Reino Unido	2016	Não há uma teoria principal	Quantitativa	<b>233 total</b> 2024 (39) 2023 (65) 2022 (37) 2021 (36) 2020 (31) 2019 (15) 2028 (5) 2017 (5)
Transparency Among S&P 500 Companies: An Analysis of ESG Disclosure Scores	<i>Journal of Management Decision</i>	Tamimi e Sebastianell	Estados Unidos	2017	Teoria dos stakeholders	Quantitativa	<b>231 total</b> 2024 (62) 2023 (72) 2022 (41) 2021 (26) 2020 (17) 2019 (12) 2018 (1)
From Board Composition to Corporate Environmental Performance Through Sustainability-Themed Alliances	<i>Journal of Business Ethics</i>	Post, Noushi e McQuillen	Estados Unidos	2015	Teoria do Alto Escalão	Quantitativa	<b>211 total</b> 2024 (29) 2023 (48) 2022 (33) 2021 (29) 2020 (28) 2019 (18) 2018 (12) 2017 (9) 2016 (4) 2015 (1)
Black Economic Empowerment Disclosures by South African Listed Corporations	<i>Journal of Business Ethics</i>	Ntim, C.G.; Soobaroyen, T.	Reino Unido	2013	Teoria da Dependência de Recurso	Quantitativa	<b>177 total</b> 2024 (20) 2023 (24) 2022 (27) 2021 (23) 2020 (20) 2019 (20) 2018 (19) 2017 (8) 2016 (8) 2015 (5) 2014 (1) 2013 (2)
Impact of Gender diversity on social environmental performance: evidence from Malaysia.	<i>Journal of Corporate Governance</i>	Alazzani, A.; Hassanein; A; Aljanadi, Y.	Qatar, Egito, Reino Unido	2017	Teoria do Alto Escalão	Quantitativa	<b>131 total</b> 2024 (28) 2023 (36) 2022 (20) 2021 (15) 2020 (17)

							2019 (10) 2018 (4) 2017 (1)
The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf States	Gender in Management	Issa, A.; Fang, H.	China	2019	Teoria dos Stakeholders	Quantitativa	<b>107 total</b> 2024 (28) 2023 (35) 2022 (22) 2021 (12) 2020 (10)
Female directors and impression management in sustainability report	International Business Review	García-Sánchez, I. M.; Suárez-Fernández; Martínez-Ferrero, J.	Espanha	2019	Teoria da Identidade Social	Quantitativa	<b>105 total</b> 2024 (27) 2023 (26) 2022 (21) 2021 (11) 2020 (17) 2019 (3)
Board composition, sustainability committee and corporate social and environmental performance in Australia.	Pacific Accounting Review	Biswas, P., Mansi, M.; Pandey, R.	Nova Zelândia	2018	Teoria da Agência	Quantitativa	<b>91 total</b> 2024 (24) 2023 (29) 2022 (16) 2021 (13) 2020 (9)

Fonte: Elaborada pela autora.

A tabela mostra que apenas um desses estudos adotou uma abordagem qualitativa, sete deles se dedicaram a contextos anglo-saxônicos, e três deles foram publicados no Journal of Business Ethics. Essa concentração de estudos com abordagem quantitativa entre os mais citados da Scopus confirma a tendência da pesquisa quanto à presença de mulheres em conselhos de administração como tendo uma perspectiva menos interpretativa das circunstâncias e dos resultados dessa presença, e mais preocupada em entender em que sentido o construto diversidade de gênero pode ser transformador para a realidade das empresas estudadas.

Na versão traduzida do livro *Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som: um manual prático*, Bauer, Gaskell e Allum (2017) conceitualizam as diferenças entre a pesquisa qualitativa e a quantitativa. Os organizadores, com a ajuda de Nicholas Allum, no capítulo 1, “Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: evitando confusões”, buscam conceituar e posicionar cada um dos métodos nas pesquisas sociais, sem estabelecer um caráter competitivo entre as duas abordagens. Tendo isso em vista, nesta análise evidencia-se que a maioria das pesquisas é quantitativa, embora algumas delas tenham uma abordagem mista – de análise estatística, mas também de observação e interpretação de documentos. Em geral os dados qualitativo utilizados estão atrelados a análises documentos como relatórios financeiros e relatórios de sustentabilidade.

Essas pesquisas tenderiam a ter uma abordagem mais crítica sobre a presença e a posição das mulheres nos conselhos de administração se os artigos se voltassem para a abordagem qualitativa. Em sua tese de doutorado, Silva (2016) opta pela abordagem qualitativa, por considerá-la uma opção que ajuda a identificar necessidades, perspectivas ou preocupações. De fato, quando há uma abordagem qualitativa “a pesquisa qualitativa possibilita a compreensão dos sentimentos, comportamentos, pensamentos e intenções dos sujeitos pesquisados” (Silva, 2016, p. 29).

Flick (2009) pondera que um dos aspectos essenciais da pesquisa qualitativa é a perspectiva dos participantes e sua diversidade, assim como as reflexões dos pesquisadores como parte da produção do conhecimento. Por outro lado, a pesquisa com abordagem quantitativa, com levantamento de dados e variáveis e utilização de análise e modelos estatísticos, tem um espaço reservado na academia. De fato, segundo Bauer et al. (2017), a pesquisa quantitativa é tão relevante para a academia que o termo “metodologia” muitas vezes é confundido com estatística em alguns campos da ciência social. Dessa forma, embora a abordagem qualitativa tenha adquirido seu espaço no campo das ciências sociais, é natural que ainda haja muitos artigos embasados em análises de bases de dados (archival) e de questionários (surveys).

Quando se passa a analisar, na Tabela 1, as teorias abraçadas pelos dez artigos mais citados na Scopus, estes apresentam arcabouços sobretudo da administração, com foco em governança corporativa, como a teoria da agência, a teoria da dependência de recursos e a teoria dos *Stakeholders*, que estão conectadas com a estratégia de sustentabilidade (governança corporativa, *stakeholders*) e com resultados financeiros (agência, dependência de recursos). Esse é o caso de seis artigos.

Nota-se, no entanto, uma teoria distinta nos artigos de Alazzani, Hassanein & Aljanadi (2017) e Post, Rahman & McQuillen (2015): a teoria do alto escalão. Teixeira (2020) traz um artigo mostrando a relevância da teoria desenvolvida por Hambrick e Mason (1984), e pontua seus principais pressupostos: as lideranças agem conforme sua interpretação pessoal ao tomar decisões estratégicas, e essas interpretações estão embasadas nos seus valores e experiência. Assim, a teoria do alto escalão mobiliza uma diversidade nos conceitos das demais teorias apresentadas anteriormente no “Referencial teórico”, pois se trata de uma teoria cognitiva relacionando as tomadas decisões empresariais aos vieses de valores e cultura de cada um dos atores da corporação. Por conseguinte, a teoria do alto escalão fornece um quadro para compreender como as variáveis demográficas, como o gênero, a nacionalidade ou as experiências anteriores, podem influenciar as decisões e os

resultados de uma organização.

Ao se escrutinar os artigos, encontram-se resultados diferentes e até conflitantes. No estudo de Alazzani, Hassanein, & Aljanadi (2017) há uma associação positiva entre o desempenho social e a presença de mulheres nos conselhos de administração das empresas da Malásia. No entanto, não foi encontrada qualquer associação entre o desempenho ambiental e a presença de mulheres. No estudo se sugere que, numa cultura como a da Malásia, em que o desempenho social tem uma orientação humana significativa, as diretoras podem prestar muito mais atenção às questões relacionadas com o aspecto social da RSE do que a outras dimensões do desempenho, como as dimensões ambiental e de mercado (Alazzani, 2017, p. 227). Por outro lado, no trabalho de Post (2015), conclui-se que, tanto para as questões sociais como para as ambientais, a presença de mulheres tem um impacto positivo, contribuindo inclusive para alianças estratégicas de energias renováveis.

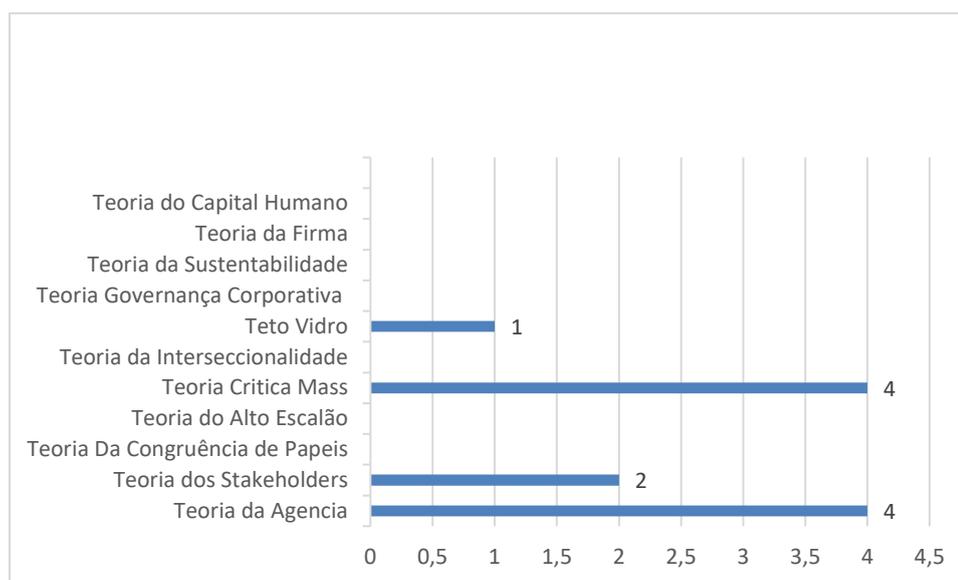
As Figuras 4 e 5 apresentam as teorias mais utilizadas em artigos nacionais e na América Latina, respectivamente.

Figura 4 – Teorias nos artigos nacionais



Fonte: Elaborada pela autora.

Figura 5 – Teorias nos artigos da Scielo (América Latina)



Fonte: Elaborada pela autora.

Durante o escrutínio das teorias empregadas nos artigos nacionais (Spell) e da América Latina (Scielo), foram encontrados alguns voltados para a análise da presença das mulheres como um ponto positivo, tanto para o desenvolvimento financeiro (teoria da agência) quanto para questões que envolvem sustentabilidade, ESG e transparência (teoria dos *stakeholders*). Por outro lado, foram encontrados artigos embasados em teorias que não apareceram nos artigos do Scopus: as teorias do teto de vidro, questionando o preconceito, e a teoria da massa crítica, que coloca em perspectiva a validade da presença simbólica de uma única mulher, sem que haja uma diversidade real na qual mulheres e homens tenham a mesma representatividade.

Zuchi, Brugni, Nossa e Beiruth (2021) desenvolveram uma pesquisa quantitativa para entender a baixa participação de mulheres em conselhos de administração brasileiros e o impacto quando há mais mulheres. Seus resultados comprovam que, em média, as mulheres representam 7% do total de membros dos conselhos de administração das firmas da amostra (Zuchi et al., 2021) e que, em relação à governança, a diversidade de gênero apresenta correlação significativa e negativa, o que sugere que empresas com menos mulheres tendem a apresentar baixa governança (Zuchi et al., 2021).

No trabalho de Krüger, Dalla Porta & Moura (2022) indica-se que ainda há uma baixa porcentagem de mulheres em conselhos de administração, embora tenha ocorrido uma variação positiva entre 2011 e 2017: em 2011 o percentual médio era de 7% e em 2017 atingiu 10% (Kruger et al., 2022). No entanto, os autores não conseguiram comprovar em sua pesquisa que a participação das mulheres na gestão influencia o desempenho das empresas. Outros trabalhos,

como é o caso de Almeida, Ktlotze e Pinto (2013), também não obtiveram relação positiva entre a presença de mulheres e as variáveis de desempenho. Por outro lado, alguns artigos analisados mostram que a presença de mulheres nos conselhos de administração tem um impacto positivo para a gestão (Moraes et al., 2022; Nascimento et al., 2021).

Os resultados apresentados envolveram também a teoria do teto de vidro (Madalozzo, 2011; Magro et al., 2018). Madalozzo (2011) faz um levantamento e indica que poucos são os autores que se preocupam em entender a existência ou não do “teto de vidro”, argumentando que uma das razões para isso é a dificuldade de encontrar dados com informações sobre empresas e CEOs. Todavia, sua pesquisa teve sucesso em mostrar que, em empresas com conselhos de administração majoritariamente masculinos, as mulheres enfrentam maior resistência à promoção. Segundo a autora, “[i]sso ocorre porque o Conselho de Administração tende a escolher um CEO que melhor represente seu próprio perfil de atuação” (Madalozzo, 2011, p. 2).

Magro et al. (2018), por sua vez, utilizaram a metodologia do teto de vidro para identificar se ele existia nos cargos de *board*. Constatou-se que investidores institucionais não criam barreiras à valorização das empresas que têm mulheres em cargos na diretoria. Segundo as autoras, com essa constatação “pode-se inferir que as barreiras invisíveis à ascensão das mulheres continuam presentes pela dominação dos indivíduos que atuam diretamente nas organizações (homens patriarcas), os quais possuem interesses particulares de proteção salarial e profissional” (Magro et al., 2018, p. 174).

A partir da análise dos artigos, tendo como base as teorias principais empregadas e as metodologias, pode-se apontar que existem, nacionalmente e na América Latina, pesquisas com vieses que questionam preconceito e os estereótipos de gênero. No entanto, os artigos analisados da base Scopus mantiveram uma perspectiva mais conservadora, priorizando as teorias da agência, da dependência de recursos e dos *stakeholders*, voltadas para a análise da participação da mulher como uma variável, e não como um construto a ser pesquisado.

## **4.2 Conteúdo, temas e análises**

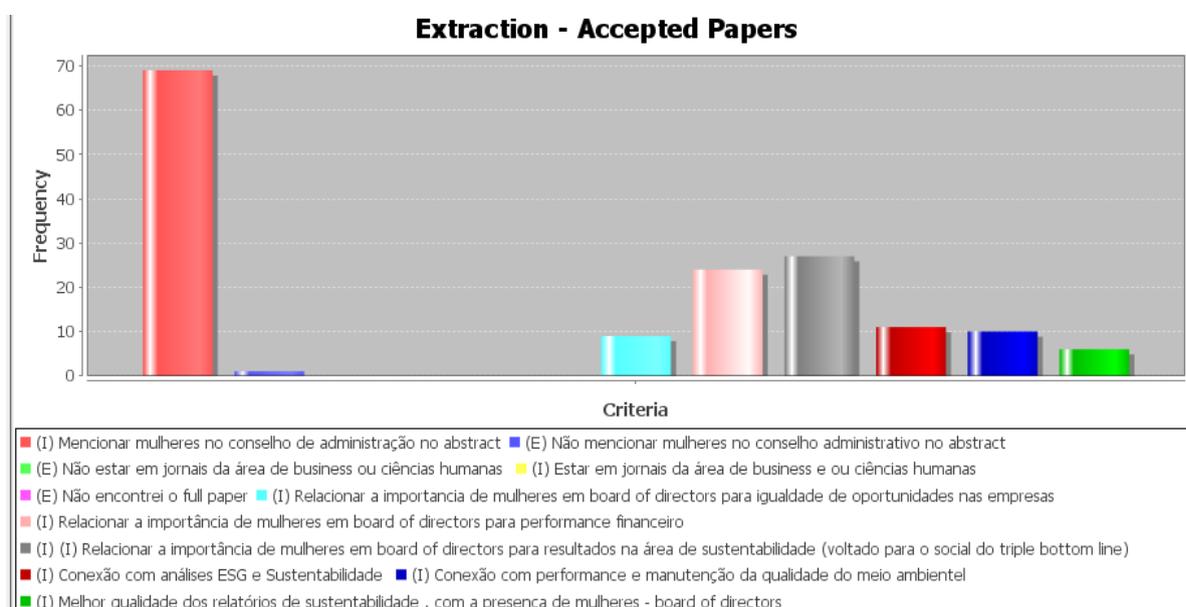
A análise do conteúdo permitiu descobrir que, geralmente, os estudos sobre as mulheres nos conselhos de administração estão relacionados com a RSE, com o desempenho financeiro e com uma maior transparência nos resultados da empresa. Ao aprofundar a leitura, pode-se notar a ligação de muitos artigos com os Objetivos do Desenvolvimento Sustentável (ODS), bem como com o ESG (Aladwey & Alsudays, 2023; Cicchiello et al., 2021; Girón et al., 2021;

Paoloni et al., 2019; Putri & Zuni, 2024).<sup>4</sup>

Tanto ESG como ODS ligados às estratégias das empresas atuais, uma vez que estão estreitamente conectados com as preocupações sociais e ambientais, em vez que anteriormente as teorias defendiam que as empresas se concentrassem apenas no lucro. O ESG tem sido utilizado por várias empresas (Bloomberg, Standard & Poors) para medir os resultados da RSE alinhados ao desempenho financeiro das empresas.

Na Figura 6 estão indicados os temas mais citados nos artigos aceitos para análise, das base de dados Scopus e SciELO. A ferramenta StArt fez a classificação a partir dos critérios definidos no protocolo de pesquisa.

Figura 6 – Temas mais citados nos artigos da Scopus e da Scielo (StArt)



Fonte: Elaborada pela autora.

Os artigos relacionam a participação das mulheres em conselhos de administração com temas associados à sustentabilidade empresarial, como ESG e ODS, melhor desempenho financeiro, iniciativas de responsabilidade social empresarial e melhor qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

Os dois temas com maior ocorrência são o desempenho financeiro e a sustentabilidade.

<sup>4</sup> Em 2015, a ONU, alinhada com empresas e parceiros, desenvolveu os dezessete ODS, que foram criados para constituir uma agenda global para a construção e implementação de políticas públicas que visam orientar a humanidade até 2030. De acordo com a mídia, o ESG praticamente substituiu a palavra sustentabilidade no universo empresarial. O termo surgiu no mercado financeiro como forma de medir o impacto que as ações de sustentabilidade geram nos resultados das empresas. O acrônimo apareceu pela primeira vez em 2004, no grupo de trabalho dos Princípios para o Investimento Responsável (PRI), uma rede ligada à ONU que visa mostrar aos investidores a importância dos investimentos sustentáveis.

A descoberta está alinhada com o trabalho de Sánchez-Teba, Benítez-Márquez e Porrás-Alcalá (2021), no qual, a partir de um mapeamento bibliométrico na *Web of Science*, mostraram que o tema mais citado nas pesquisas sobre as mulheres nos conselhos de administração é a melhoria do desempenho da empresa. É importante salientar que no trabalho de Sánchez-Teba et al. (2021) aparecem dois temas que não foram encontrados neste estudo: a diferença salarial entre gêneros e o equilíbrio entre trabalho e vida privada.

Outros estudos também apresentam a associação positiva a presença de mulheres, e a sustentabilidade e o ESG, como é o caso de Yadav e Prashar (2023). No estudo se conclui que a diversidade de gênero nos conselhos de administração tem uma relação positiva com o desempenho ESG das empresas indianas. Os resultados mostram que um percentual relativamente pequeno de mulheres diretoras tem pouco impacto no desempenho ESG. Porém, quando pelo menos três mulheres diretoras estão presentes, essas relações se tornam mais favoráveis. Esses resultados parecem coerentes com a Teoria da Massa Crítica.

Outros estudos sugeriram que existe uma ligação positiva com o desempenho financeiro da empresa quando há a participação de mulheres nos conselhos de administração. Nos artigos concluiu-se que a presença das mulheres nos conselhos de administração está ligada ao desempenho empresarial e tem um impacto positivo no desenvolvimento sustentável (Aladwey, Elgharbawy, & Ganna, 2023; Cicchiello, Fellegara, Kazemikhasragh, & Monferrà, 2021; Kamarudin, Ariff, & Wan, 2021).

No entanto, há na amostra do Scopus dois trabalhos com conclusões não positivas quanto aos efeitos da participação de mulheres nos conselhos de administração (Ajaz, Shenbei, & Sarfraz, 2020; Fakir & Jusoh, 2020). No primeiro artigo se conclui que existe uma correlação negativa ou que não há impacto no desempenho financeiro da empresa (Ajaz et al., 2020). Com base no estudo, a diversidade de gênero no conselho de administração e o desempenho financeiro das empresas é variada e complexa. Alguns estudos apontados neste artigo, descobriram que a presença de mulheres no conselho de administração estava correlacionada ao desempenho financeiro positivo, enquanto outros revelavam uma relação negativa ou não significativa entre a diversidade de gênero no conselho e o desempenho financeiro. Os autores argumentam que uma empresa não deve necessariamente esperar automaticamente que o desempenho financeiro aumente simplesmente por ter mulheres no conselho de administração. Em vez disso, o efeito de diversidade de gênero no conselho de administração dependerá de fatores específicos, incluindo, entre outros, setor da indústria, cultura organizacional e habilidades. Essas são variáveis que suas mudanças afetam o nível de influência e independência dos membros e as experiências das mulheres como membros do conselho. Em

conclusão, enquanto a diversidade de gênero no conselho de administração pode levar a uma visão abrangente e uma tomada de decisão influente no conselho, a correlação entre mulheres no conselho e desempenho financeiro indiscutível e muda-se com situações e ambientes.

No segundo artigo não se encontrou uma correlação limitada entre o maior número de mulheres nos conselhos de administração e o desempenho de sustentabilidade (Fakir & Jusoh, 2020). A análise quantitativa mostrou que nem sempre existe uma correlação positiva. Alguns fatores impactam na não correlação, o estudo salientou, por exemplo, que, no contexto específico de Bangladesh, onde os conselhos de administração das empresas são frequentemente dominados por homens e as mulheres nomeadas tem ligações familiares e não são escolhidas por sua qualificação, o impacto da diversidade de gênero para a sustentabilidade é limitado. Além disso a hipótese de que um maior número de mulheres no conselho de administração melhora o desempenho da sustentabilidade, também não foi apoiado. Os autores se apoiam em diferentes teorias, e uma delas é a Teoria da Congruência de Papéis, mostrando que o preconceito com as mulheres, resulta que nós ocupemos posições de menor status, afetando assim a diversidade de gênero.

O artigo mais citado da amostra do Scopus está conectado com a relação positiva de mulheres nos conselhos e a divulgação de dados sobre sustentabilidade ambiental. Ben-Amar et al. (2017) utilizaram um método de investigação quantitativa para todas as empresas com os dados disponíveis sobre governança empresarial no *Canadian Spencer Stuart Board Index* (CSSBI) para o período de 2008 a 2014. A partir dos resultados encontrados, concluíram que as mulheres nos conselhos de administração estão positivamente relacionadas com a divulgação voluntária de informações sobre as alterações climáticas. Segundo os autores, “este resultado sugere que a diversidade de gênero aumenta a eficácia do conselho de administração na gestão dos *stakeholders* e promove a adoção de iniciativas de sustentabilidade” (Ben-Amar et al., 2017, p. 381). Os mesmos resultados também foram encontrados por outros trabalhos. No estudo de Al-Shaer e Zaman (2016) utilizou-se uma amostra de todas as empresas listadas em 2012 no FTSE 350 do Reino Unido. Aplicando diferentes testes empíricos que lidam com variáveis correlacionadas, os autores concluíram que os conselhos de administração diversificados em termos de gênero, em particular os membros da diretorias independentes, têm uma associação positiva significativa com a qualidade dos relatórios de sustentabilidade.

Com relação ao ODS 5, que é dedicado à promoção da equidade de gênero, notou-se que os esforços dos acadêmicos e das acadêmicas, em vez de se concentrarem nas principais conclusões e melhorias para o atingimento do ODS, estão muito mais preocupados com a ligação entre a diversidade de gênero e os esforços de sustentabilidade para consecução do ESG,

que está intimamente ligado aos resultados dos mercados financeiros (Kamarudin et al., 2021). Em geral, os acadêmicos e acadêmicas analisam os índices ESG, tais como o Bloomberg e S&P 500, para medir o desempenho econômico, bem como a transparência e as iniciativas sociais das empresas. Os esforços para garantir o objetivo do ODS 5, que apoia a liderança feminina e a igualdade de oportunidades para as mulheres, são ainda um assunto que pode ser mais explorado na gestão empresarial, embora haja um artigo que sublinha que a equidade de gênero e a diversidade têm sido um tema de crescente interesse por parte dos estudiosos e estudiosas (Sing, Kota, & Sardana, 2021).

Durante a RST não encontramos artigos que mencionassem a teoria da interseccionalidade e percebemos uma perspectiva utilitarista do gênero. A teoria da interseccionalidade ganha espaço com os estudos de pesquisadoras afro-americanas, como Patrícia Hill Collins e bell hooks. Na obra de Collins e Bilge (2021) as autoras abordam a temática da falta de acesso das mulheres negras à educação, trazendo-a para os tempos atuais. Elas comentam que o clássico trabalho de Kimberlé Crenshaw (1991), *Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color*, publicado na *Stanford Law Review*, além de ser reconhecido como precursor do estudo da interseccionalidade, também foi essencial por ser um marcador do uso da teoria nos meios acadêmicos, projetando-a como uma forma de investigação e práxis críticas, e, conseqüentemente, ampliando a compreensão sobre a limitação do acesso de mulheres negras a empresas, organizações e outras instituições públicas.

Utilizar a teoria da interseccionalidade para propor uma revolução na academia realmente é essencial, pois perpassa a necessidade de reformulação não somente da academia, mas dos movimentos sociais, e, por que não dizer, das organizações empresariais, que passam a ter uma nova dinâmica em estudos de raça, classe e gênero, configurando-se como um campo mais reconhecível de estudo acadêmico.

Collins (2022) apresenta esse universo e desenvolve o uso da interseccionalidade como uma ferramenta analítica para várias dimensões importantes do crescimento da desigualdade global, pois a desigualdade social não é aplicada igualmente a crianças, mulheres, pessoas de diferentes raças, pessoas trans, pessoas sem documentos, imigrantes e grupos indígenas. Não se pode olhar para as pessoas como uma massa única. Todos são seres diferentes, e a interseccionalidade fornece um arcabouço para explicar como categorias de raça, classe e gênero posicionam as pessoas de maneira diversa no mundo.

Corroborando o trabalho de Collins, há a obra de Luiza Bairros (1995). Nesse trabalho a autora apresenta o termo “*standpoint feminist theory*” e comenta que, a partir desse conceito passa-se a enxergar “a experiência da opressão sexista dada pela posição que ocupamos numa

matriz de dominação onde raça gênero e classe social interceptam-se em diferentes pontos” (Bairros, 1995, p. 461).

Ao adotar uma perspectiva interseccional, a transformação na academia e em outras instituições não se limita a aumentar a representação superficial de grupos sub-representados. Ela implica uma revisão profunda das estruturas institucionais, currículos educacionais, políticas de recrutamento, métodos de pesquisa e práticas pedagógicas para garantir que todas as identidades sejam reconhecidas e valorizadas de maneira equitativa. Isso não só promove uma inclusão genuína, mas também enriquece o conhecimento acadêmico ao incorporar diversas perspectivas e experiências

Além disso, também sentimos que houve uma limitação de análise crítica com a perspectiva quantitativa dos estudos sobre gênero. A abordagem utilitarista do gênero muitas vezes se concentra em objetivos práticos e mensuráveis, como aumentar a representação de mulheres em cargos de liderança ou minorias em determinadas organizações. Embora essas metas sejam importantes para promover a diversidade superficialmente, elas podem negligenciar as complexidades das experiências individuais e coletivas. Por exemplo, simplesmente contar quantas mulheres estão em cargos de poder não necessariamente revela como a interseção de identidades, como raça, classe social, sexualidade e deficiência, afeta suas oportunidades e experiências dentro desses contextos.

## 5 CONCLUSÃO

Diferentes acadêmicos e acadêmicas de diferentes áreas de estudo, tais como a psicologia social (Eagly & Karau, 2002) e as ciências sociais (Rubin, 1993), além de autoras relacionadas à interseccionalidade, tais como Patricia Hill Collins, Lélia Gonzales e Luiza Barrios, dedicaram tempo e esforços para mais bem compreender o papel da mulher no mercado de trabalho e, de forma geral, na sociedade. Tendo em conta os movimentos sociais, bem como os estudos acadêmicos, a sociedade se organizou para trazer à baila a discussão sobre as desigualdades de oportunidades para as mulheres e propor soluções e iniciativas para tornar a igualdade de gênero uma realidade.

Como as empresas refletem os comportamentos sociais, muitos estudos estão embasados na ciência psicológica. Embora as mulheres tenham aumentado seu espaço em cargos públicos e privados, em nível de supervisão e gestão, incluindo nos conselhos de administração, percebe-se que sua presença como CEOs e em cargos executivos de topo ainda é rara, o que pode ser explicado pela teoria da congruência de papéis (Eagly & Karau, 2002).

A teoria assinala que, em geral, as mulheres têm sido vistas (ou estereotipadas) como mais benevolentes e dignas de confiança, atributos que não são condizentes tradicionalmente com as posições de líder, que no entender de alguns precisa ser mais agressivo e proativo para tomar decisões, comportamento associado ao estereótipo masculino. De fato, a teoria de congruência de papéis, ou *role congruity theory*, sugere que as expectativas sociais moldam nossas percepções sobre quem é adequado para diferentes papéis sociais. No contexto de liderança, os estereótipos de gênero podem influenciar a forma como as mulheres são vistas em posições de autoridade. Por exemplo, estereótipos de gênero associam características como assertividade e domínio com a liderança, que são mais consistentes com o estereótipo masculino. Por outro lado, quando há mulheres líderes, com características agênticas, no cenário das empresas, elas acabam sendo criticadas, uma vez que esse tipo de comportamento não é socialmente aceitável para as mulheres. Ao mesmo tempo, essa postura mais resiliente do gênero feminino é avaliada como positiva para as empresas, incluindo para decisões mais conscientes aliadas ao desempenho financeiro, à sustentabilidade e à responsabilidade social corporativa (Girón et al., 2021; Hoang et al., 2021; Shoham et al., 2017).

Neste artigo constatou-se que a característica comunitária das mulheres é positiva para a promoção da RSE, essencial para as decisões estratégicas, bem como é importante para a garantia da adoção e da comunicação dos princípios ambientais, sociais e de governança. Ao que parece, quando a “qualidade” principal das mulheres envolve o apoio ao status quo, sua capacidade não é útil. Ou seja, ao ser benevolente, elas não têm as características essenciais para a alta gestão. Porém, por outro lado, tendo em vista sua contribuição para um melhor ambiente organizacional, a mesma “qualidade” é vista como positiva para apoiar sua indicação e sua manutenção, e quiça participação ativa nos conselhos de administração.

Neste trabalho também se tentou relacionar as teorias que envolviam a importância das mulheres para periódicos acadêmicos na área de gestão e negócios. É evidente, pelos resultados, que os artigos foram analisados por lentes conectadas ao desempenho financeiro (teoria da agência) e ao desenvolvimento sustentável (teoria dos *stakeholders*), ou a da dependência de recursos. Na análise inicial imaginava-se encontrar durante a investigação estudos com o suporte da teoria da interseccionalidade, principalmente porque a equidade de gênero nos conselhos de administração não pode ser explicada apenas a partir da participação das mulheres, mas antes pela equivalência da participação de outras categorias interseccionais, tais como raça, classe social e sexualidade. Ou seja, a diversidade não deve se restringir a uma compreensão binária e cisheteropatriarcal de gênero dentro dos papéis tradicionais de homens e mulheres, mas avançar para incluir pessoas diversas considerando outros marcadores sociais da diferença

para que seja evitado o fenômeno da superinclusão e a “cota mínima” seja atendida pela presença apenas de mulheres brancas, cishetero, sem deficiência e das classes média e alta. Seria a diversidade mínima necessária para se dizer diverso, e não para ser diverso de fato.

A interseccionalidade também desafia a separação simplificada entre sexo (características biológicas) e gênero (construção social), reconhecendo que essas categorias não são mutuamente exclusivas, mas interdependentes e moldadas por contextos sociais e culturais. Portanto, entender gênero não pode ser reduzido a uma dicotomia simples entre masculino e feminino, mas deve considerar uma multiplicidade de identidades de gênero e as interações complexas entre gênero e outras dimensões de identidade. Em suma, é crucial enfatizar que a teoria da interseccionalidade oferece uma estrutura teórica robusta para examinar criticamente as dinâmicas de poder e privilégio, além de desafiar abordagens utilitaristas e superficiais do gênero. Isso não apenas amplia nossa compreensão das desigualdades sociais, mas também orienta práticas e políticas transformadoras que buscam verdadeira justiça e equidade para todos os indivíduos, independentemente de suas

Tendo isso em vista, este trabalho contribuiu para potencializar a importância da participação das mulheres nos conselhos de administração e para mostrar como os estudos relativos a sua participação estão relacionados com o desempenho financeiro, bem como com as preocupações da RSE. Não há dúvida de que as empresas devem quebrar os tabus e começar a considerar ainda mais a participação das mulheres no Nível C, em terminologia empresarial C de gestão, como diretores e presidentes. Por outro lado, o trabalho limitou-se a analisar estudos que foram submetidos e passaram pelo processo de revisão pelos pares, deixando de considerar a *gray literature*, ou seja a literatura cinzenta, dos trabalhos que não passaram pelo crivo dos gatekeepers, sejam eles editores ou revisores, e que, portanto, não encontraram espaço nos periódicos. Essa literatura cinzenta que tem sido cada vez mais relevante nos últimos anos, uma vez que o estudo do assunto tem crescido e tido impacto na análise corporativa, principalmente em sua vertente qualitativa, seja ela crítica ou interpretativa.

Para uma análise mais aprofundada, nos estudos futuros, sugere-se a concentração na investigação qualitativa, em que se pode descobrir não só o impacto positivo da participação das mulheres, mas também compreender como essa participação é respeitada (ou não) e vista pelos seus pares na gestão, e quais são as experiências das mulheres que fazem parte das primeiras a ocupar as posições nos conselhos. Uma análise feita pela lente da literatura da psicologia social confirmou que as mulheres sofrem constantes preconceitos ao assumirem posições de gestão, uma vez que não têm as características tidas como socialmente desejáveis para serem líderes. Além disso, percebe-se que há espaço para elaborar uma discussão mais

ligada à realidade brasileira, na qual a maioria da população se auto-declara negra e em que o movimento negro unificado teve importantes conquistas.

No entanto, mesmo hoje e considerando esses movimentos históricos, os conselhos de administração, em sua maioria, nas empresas brasileiras não contam com mulheres negras como representantes. Como poder-se-ia mudar a configuração desses conselhos? Talvez se pudesse iniciar com o desenvolvimento de estudos acadêmicos com lentes teóricas como a teoria da interseccionalidade, em vez de avaliar somente os resultados financeiros.

Tomando um novo horizonte para o ambiente empresarial, acredita-se que não apenas os estudos acadêmicos devem se concentrar em levar a experiência e as vozes dessas representantes. Os acionistas também deveriam estar preocupados com essas questões, visando não somente o lucro, mas, além disso, as necessidades de desenvolvimento social, com o incentivo, por exemplo, à participação de mulheres negras nos conselhos de administração, haja vista que essa seria uma atitude condizente com as exigências atuais de melhores práticas empresariais, além de se tratar de justiça tanto organizacional quanto social. Assim, uma possibilidade de estudo futuro seria a de programas e projetos envolvidos em conquistar mais espaço para as mulheres negras na alta governança das empresas de um país marcadamente negro e historicamente desigual.

Resgatando nosso objetivo inicial de compreender como pesquisas sobre participação de mulheres em conselhos administrativos foram direcionadas do ponto de vista de conteúdo, teoria e metodologia, chegamos à conclusão de que as abordagens foram, na sua grande maioria, quantitativas, privilegiando a análise da presença de mulheres como sendo positiva ou negativa para resultados financeiros e ações de sustentabilidade. Sendo assim, nossa proposta como direções futuras sobre diversidade de gênero e raça deve trabalhar com uma perspectiva qualitativa e interseccional, explorar como variáveis culturais, econômicas e fatores globais influenciam as dinâmicas de diversidade nos conselhos de administração. Além disso, percebemos a necessidade de metodologias de pesquisa que capturem de maneira qualitativa as experiências individuais de membros de conselhos de administração, além de quantificar impactos intangíveis da diversidade de gênero.

## REFERÊNCIAS

- Ajaz, A., Shenbei, Z., & Sarfraz, M. (2020). Delineating the influence of boardroom gender diversity on corporate social responsibility, financial performance, and reputation. *LogForum*, 16(1), 61-74.
- Al-Shaer, H., & Zaman, M. (2016). Board gender diversity and sustainability reporting quality. *Journal of Contemporary Accounting and Economics*, 12(3), 210-221. doi: 10.1016/j.jcae.2016.09.001.
- Aladwey, L. M. A. & Alsudays, R. A. (2023). Does the cultural dimension influence the relationship between firm value and board gender diversity in Saudi Arabia, mediated by ESG scoring? *Journal of Risk and Financial Management*, 16(12), 512.
- Aladwey, L., Elgharbawy, A., & Ganna, A. (2021). Attributes of corporate boards and assurance of corporate social responsibility reporting: evidence from the UK. *Corporate Governance Journal*, 22(4), 748-780. doi: 10.1108/CG-02-2021-0066.
- Alazzani, A., Hassanein, A., & Aljanadi, Y. (2017). Impact of gender diversity on social environmental performance: Evidence from Malaysia. *Corporate Governance*, 17(2), 266-283. doi: 10.1108/CG-12-2015-0161.
- Almeida, R., Ktoltze, M., & Pinto, A. (2013). Composição do conselho de administração no setor de energia elétrica. *Revista de Administração da Unimep*, 11(1).
- Amorim, R. B., Nascimento, I. C. S., Melo, G. C. V., & Moreira, C. S. (2021). Participação feminina na alta gestão e a sustentabilidade empresarial no Brasil. *Amazônia, Organizações e Sustentabilidade*, 10(2), 218-244. doi: 10.17648/aos.v10i2.2076.
- Amran, A., Lee, S. P., & Devi, S. S. (2014). The influence of governance structure and strategic corporate social responsibility toward sustainability reporting quality. *Business Strategy and the Environment*, 23, 217-235. doi: 10.1002/bse.1767.
- Bairros, L. (1995). Nossos feminismos revisitados. *Estudos Feministas*, 3(2), 458-463. doi: <https://doi.org/10.1590/%25x>.
- Barros, T. S., & Kirschbaum, C. (2023). Qual a posição das mulheres na rede de board interlocking do Brasil? Uma análise para o período de 1997 a 2015. *Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-24.
- Bauer, M. W., Gaskell, G., & Allum, N. (2017). Qualidade, quantidade e interesses do conhecimento: Evitando confusões. In M. W. Bauer & G. Gaskell, *Pesquisa qualitativa com texto: Imagem e som: Um manual prático* (pp. 17-37). Petrópolis, RJ: Vozes.
- Bear, S., Rahman, N., & Post, C. (2010). The Impact of board diversity and gender composition on corporate social responsibility and firm reputation. *Journal of Business Ethics*, 97, 207-221. doi: 10.1007/s10551-010-0505-2.
- Bektur, C., & Arzova, S. (2020). The effect of women managers in the board of directors of companies on the integrated reporting: example of Istanbul Stock Exchange (ISE)

Sustainability Index. *Journal of Sustainable Finance & Investment*, 12(2), 638-654. doi: 10.1080/20430795.2020.1796417.

- Ben-Amar, W., Chang, M., & McIlkenny, P. (2017). Board gender diversity and corporate response to sustainability initiatives: evidence from the Carbon Disclosure Project. *Journal of Business Ethics*, 142, 369-383. doi: 10.1007/s10551-015-2759-1.
- Biswas, P., Mansi, M., & Pandey, R. (2018). Board composition, sustainability committee and corporate social and environmental performance in Australia. *Pacific Accounting Review*, 30(4), 517-540. doi: 10.1108/PAR-12-2017-0107.
- Boaventura, J., Cardoso, F., Silva, E., & Silva, R. (2009). Teoria dos *stakeholders* e teoria da firma: um estudo sobre a hierarquização das funções-objetivo em empresas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 11(32), 289-307.
- Briner, R. B., & Denyer, D. (2012). *Systematic review and evidence synthesis as a practice and scholarship tool*. In Rousseau, D. M. (Ed.), *The Oxford handbook of evidence-based management: Companies, classrooms, and research* (pp. 112-129). New York, NY: Oxford University Press.
- Calás, M., & Smircich, L. (1999). Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord, *Handbook dos estudos organizacionais* (pp. 275-33). São Paulo, SP: Atlas.
- Campopiano, G., Gabaldón, P., & Gimenez-Jimenez, D. (2023). Women directors and corporate social performance: An integrative review of the literature and a future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 182, 717-746. doi: 10.1007/s10551-021-04999-7.
- Cicchello, A., Fellegara, M., Kazemikhasragh, A., & Monferrà, S. (2021). Gender diversity on corporate boards: How Asian and African women contribute on sustainability reporting activity. *Gender in Management: An International Journal*, 36(7), 801-820. doi: 10.1108/GM-05-2020-0147.
- Collins, P., & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Collecchio, F., & Gionfriddo, G. (2023). Adopting a social purpose in for-profit firms: the role of the board of directors. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 19, 1467-1499. doi: 10.1007/s11365-023-00879-w.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. doi: 10.2307/1229039.
- Czerniachowicz, B., Lis, A., & Szymanska, A. W. (2017). The relationship between leadership and corporate social responsibility: systematic literature review. *Corporate Social Responsibility in Management Theory & Business Practice*, 4(3). doi: 10.12775/JCRL.2017.014.
- Denyer, D., & Tranfield, D. (2009). *Producing a systematic review*. In D. A. Buchanan & A.

- Bryman (Eds.), *The Sage handbook of organizational research methods* (pp. 671-689). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Eagly, A., & Karau, S. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychological Review Journal*, *109*(3), 573-598.
- Fakir, A., & Jusoh, R. (2020). Board gender diversity and corporate sustainability performance: Mediating role of enterprise risk management. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, *7*(6), 351-363. doi: 10.13106/jafeb.2020.vol7.no6.351.
- Fan, P., Qian, X., & Wang, J. (2023). Does gender diversity matter? Female directors and firm carbon emissions in Japan. *Pacific-Basin Finance Journal*, *77*. doi: 10.1016/j.pacfin.2022.101931.
- Flick, U. (2009). *Métodos de pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Forte, H. C., Silva, L. K. S., & Abreu, M. C. S. (2020). Efeito da estrutura do conselho de administração na evidenciação de práticas ambientais e sociais em empresas brasileiras. *Revista Universo Contábil*, *16*(1), 119-135. doi: 10.4270/ruc.2020106.
- Freeman, E., Harrison, J., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: The state of the art. *The Academy of Management Annals*, *4*(1). doi: 10.5465/19416520.2010.495581.
- Freeman, R. E., & Mcvea, J. F. (2001). A stakeholder approach to strategic management. *SSRN Electronic Journal*. doi: 10.2139/ssrn.263511.
- García-Sánchez, I. M., Suárez-Fernández, O., & Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability report. *Journal International Business Review*, *28*(2), 359-374. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.10.007.
- Girón, A., Kazemikhasragh, A., Cicchiello, A., & Panetti, E. (2021). Sustainability reporting and firms's economic performance: Evidence from Asia and Africa. *Journal of the Knowledge Economy*, *12*(4), 1741-1759. doi: 10.1007/s13132-020-00693-7.
- Glinkowska, B., Kaczmarek, B. (2015). Classical and modern concepts of corporate governance. (Stewardship Theory and Agency Theory). *Management Journal*, *19*(2), 84-92. doi: 10.1515/manment-2015-0017.
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afrolatino-americano*. São Paulo, SP: Zahar.
- Hafsi, T., & Turgut, G. (2013). Boardroom diversity and its effect on social performance: conceptualization and empirical evidence. *Journal of Business Ethics*, *112*, 463-479. doi: 10.1007/s10551-012-1272-z.
- Hoang, Y., Vu, N., & Nguyen, L. (2021). Do female leaders influence bank profitability and bank stability? *Economics and Business Letters*, *10*(3), 262-273. doi: 10.17811/eb1.10.3.2021.262-273.
- Ipea. (2015). *Retrato das desigualdades de gênero e raça*. Brasília, DF: Ipea. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/retrato/>

- Issa, A., & Fang, H. (2019). The impact of board gender diversity on corporate social responsibility in the Arab Gulf States. *Gender Management*, 34(7), 577-605.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kamarudin, K. A, Ariff, A. M, & Wan, I. W. A. (2021). Product market competition, board gender diversity and corporate sustainability performance: International evidence. *Journal of Financial Reporting and Accounting*, 20(2), 233-260. doi: 10.1108/JFRA-01-2021-0020.
- Kaveski, I. D. S., Ferreira, N. C., & Freitas, A. S. (2020). Fixed: Mulheres executivas na gestão das empresas do novo mercado. *Revista Contabilidade e Controladoria*, 12(2), 122-135. doi: 10.5380/rcc.v11i1.5409.
- Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A Review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, 29(2), 346-364. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001.
- Kubíček, A., & Machek, O. (2019). Gender related factors in family business succession: a systematic literature review. *Review of Management Science*, 13(5), 963-1002. doi: 10.1007/s11846-018-0278-z.
- Krüger, S., Dalla Porta, C., & Moura, G.(2022). A participação das Mulheres na Gestão Influencia o Desempenho das Organizações? *Revista de Administração IMED*, 11(2), 70-86. doi: <https://doi.org/10.18256/2237-7956.2021.v11i2.4361>
- Madalozzo, R. (2011). CEOs e composição do conselho de administração: A falta de identificação pode ser motivo para existência de teto de vidro para mulheres no Brasil? *Revista de Administração Contemporânea*, 15(1). doi: 10.1590/S1415-65552011000100008.
- Magro, C., Carpes, A., Vergini, D., & Silva, M. (2018). *Glass ceiling* em cargos de board e seu impacto no desempenho organizacional. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 15(34), 158-180. doi: 10.5007/2175-8069.2018v15n34p158.
- Manoharan, A, & Singal, M. (2017). A systematic literature review of research on diversity and diversity management in the hospitality literature. *International Journal of Hospitality Management*, 66, 77-91. doi: 10.1016/j.ijhm.2017.07.002.
- Moraes, E., Ribeiro, F., Carvalho, E., & Silva, A. (2022). Disclosure of social information and women on the board of directors. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 16(2), 1-20. doi: 10.24857/rgsa.v16n2-014.
- Mulheres e pessoas negras seguem distantes dos cargos de alta liderança das empresas de capital aberto. (2023, 8 de agosto). B3. Recuperado de [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/mulheres-e-pessoas-negras-seguem-distantes-dos-cargos-de-alta-lideranca-das-empresas-de-capital-aberto.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/mulheres-e-pessoas-negras-seguem-distantes-dos-cargos-de-alta-lideranca-das-empresas-de-capital-aberto.htm)

- Mulheres negras e mercado de trabalho: como aumentar a diversidade racial em sua equipe. (2022, 10 de novembro). *Se Candidate, Mulher!*. Recuperado de <https://secandidatemulher.com.br/blog/mulheres-negras-e-mercado-de-trabalho>
- Nascimento, I., Pessoa, A., Vasconcelos, A., & Luca, M. (2021). Participação feminina no conselho de administração e a sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão Organizacional*, 22(1). doi: 10.22277/rgo.v14i2.5381.
- Ntim, C. G., & Soobaroyen, T. (2013). Black economic empowerment disclosures by South African listed corporations: The influence of ownership and board characteristics. *Journal of Business Ethics*, 116, 121-138. doi: 10.1007/s10551-012-1446-8.
- Paoloni, M., Paoloni, P., & Lombardi, R. (2019). The impact on the governance of the gender quotas legislation: The Italian case. *Measuring Business Excellence*, 23(3), 317-334. doi: 10.1108/MBE-02-2019-0019.
- Paoloni, F., Pozzoli, M., Chhabra, M., & Di Vaio, A. Cultural and gender diversity for ESG performance towards knowledge sharing: empirical evidence from European banks. *Journal of Knowledge Management*, 28(11), 106-131.
- Peixoto, F. M., Sampaio, D. O., & Castro, F. E. M. F. (2022). Diversidade do conselho e índice ICO2: Gênero importa? *Revista de Administração Faces*, 21(2), 10-28.
- Pessoa, A., Maia, A. J. R., Façanha, M., Guimarães, D., & Rebouças, S. (2020). Determinantes da diversidade de gênero das empresas do Brics. *Revista Gestão Organizacional*, 13(3), 162-183. doi: 10.22277/rgo.v13i3.4961.
- Post, C., Rahman, N., & McQuillen, C. (2015). From board composition to corporate environmental performance through sustainability: Themed alliances. *Journal of Business Ethics*, 130, 423-435. doi: 10.1007/s10551-014-2231-7.
- Prochnow, K., Nossa, V., Nossa, S. N., & Sepulcri, L. M. C. B. (2023). Presença da mulher no conselho de administração e a participação da empresa no índice de sustentabilidade empresarial. *Revista Gestão e Investimento*, 20(1), 198-223. doi: 10.25112/rgd.v20i1.2975.
- Putri, A. R., & Zuni, B. (2024). Women on boards and ESG performance: empirical evidence before and during the covid-19 pandemic in Indonesia and Malaysia. *Corporate Governance*, 24(3), 489-508.
- Rojon, C., Okupe, A., & McDowall, A. (2020). Utilization and development of systematic reviews in management research: What do we know and where do we go from here? *British Academy of Management*, 23(2), 191-223. doi: 10.1111/ijmr.12245.
- Rother, E. (2007). Revisão sistemática de literatura x revisão narrativa. *Acta Paulista de Enfermagem*, 20(2). doi: 10.1590/S0103-21002007000200001.
- Rubin, G. (1993). *O tráfico de mulheres: Notas sobre a "economia política" do sexo*. Recife, PE: SOS Corpo.

- Sánchez-Teba, E., Benítez-Márquez, M., & Porras-Alcalá, P. (2021). Gender diversity in board of directors: A bibliometric mapping. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1). doi: 10.3390/joitmc7010012.
- Schmiliver, A., Teixeira, M. S., Brandão, M., Andrade, V., & Jucá, M. (2019). A presença de mulheres cria valor às empresas? *Pretexto*, 20(3), 83-97. doi: 10.21714/pretexto.V20i3.6700.
- Shoham, A., Almor, T., Lee, S., & Ahammad, M. (2017). Encouraging environmental sustainability through gender: A micro-foundational approach using linguistic gender marking. *Journal of Organizational Behavior*, 38(9), 1356-1379. doi: 10.1002/job.2188.
- Silva, S. M. C. (2016). *Tetos de vitrais: Gênero e raça na contabilidade brasileira*, (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Sing, A., Kota, H., & Sardana, V. (2021). Does gender diversity on board promote corporate social responsibility? An empirical analysis of sustainable development goals. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 15(5), 22-40. doi: 10.14453/aabfj.v15i5.3.
- Steeh, A., Höffler, T., Keller, M., & Parchmann, I. (2019). Gender differences in mathematics and science competitions: A systematic review. *Journal of Research in Science Teaching*, 56, 1431-1460. doi: 10.1002/tea.21580.
- Sustainable Development Goals. (2021). Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/>
- Tamimi, N., & Sebastianelli, R. (2017). Transparency among S&P500 companies: An analysis of ESG disclosure scores. *Journal of Management Decision*, 55(8), 1660-1680. doi: 10.1108/MD-01-2017-0018.
- Teixeira, J. (2020). A contribuição de Donald C. Hambrick para a teoria do alto escalão: Um estudo bibliométrico. *Revista Ibero-Americana de Estratégia*, 19(2), 143-165. doi: 10.5585/riae.v19i2.14593.
- Thorne, N., Yip, A., Bouman, W., Marshall, E., & Arcelus, J. (2019). The terminology of identities between, outside and beyond the gender binary: A systematic review. *International Journal of Transgenderism*, 20(2-3), 138-154. doi: 10.1080/15532739.2019.1640654.
- Tomaz, A., Nascimento, I., Silva, A., & Melo, G. (2021). Mulheres no conselho afetam a reputação corporativa? Uma análise da participação feminina em companhias listadas na B3. *Revista de Governança Corporativa*, 8, 27-49.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222. doi: 10.1111/1467-8551.00375.

- Vargas, P., & Turrent, G. (2022). Mujeres en los consejos de Administración y el desempeño financiero de empresas cotizadas mexicanas. *Trascender, Contabilidad y Gestión*, 7(21), 107-125. doi: 10.36791/tcg.v7i21sept-dic.185.
- Vilela, P. R. (2022, 27 de abril). Mulheres negras são 65% das trabalhadoras domésticas no país. *Agência Brasil*. Recuperado de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2022-04/mulheres-negras-sao-65-das-trabalhadoras-domesticas-no-pais>
- Yadav, P., & Prashar, A. (2023). Board gender diversity: Implications for environment, social, and governance (ESG) performance of Indian firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(9), 2654-2673. doi: 10.1108/IJPPM-12-2021-0689.
- Yang, E., Khoo-Lattimore, C., & Arcodia, C. (2017). A systematic literature review of risk and gender research in tourism. *Tourism Management*, 58, 89-100. doi: 10.1016/j.tourman.2016.10.011.
- Yong, J., Yusliza, Y., & Fawehinmi, O. (2020). Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. *Benchmarking: An International Journal*, 27(7), 2005-2027. doi: 10.1108/BIJ-12-2018-0438.
- Zuchi, C., Brugnì, T., Nossa, S., & Beiruth, A. X. (2021). Mulheres no conselho de administração e o risco da firma. *Revista Mineira de Contabilidade*, 22(1), 13-26. doi: 10.51320/rmc.v22i1.1145.

## **ARTIGO 2: MULHERES NEGRAS NOS CONSELHOS DE ADMINISTRAÇÃO: UMA PERSPECTIVA INTERSECCIONAL**

*Quanto à mulher negra, que se pense em sua falta de perspectivas quanto à possibilidade de novas alternativas. Ser negra e mulher no Brasil, repetimos é ser objeto de tripla discriminação, uma vez que os estereótipos gerados pelo racismo e pelo sexismo a colocam no nível mais alto de opressão (Lélia Gonzalez, 2020, p. 58)*

### **RESUMO**

Quando se trata de diversidade de gênero nas corporações, a realidade frequentemente diverge da teoria. É importante integrar questões de raça e classe social ao gênero para ampliar a compreensão dos preconceitos e vieses inconscientes. Isso é relevante para todos os níveis hierárquicos, inclusive nos conselhos de administração, tanto de empresas nacionais quanto multinacionais. No contexto dos Conselhos de Administração (CA), a desigualdade é evidente. Em 2023, a pesquisa “Mulheres em ações”, da B3, mostrou que 88,9% das empresas não tinham pretos ou pardos em seus conselhos, e apenas 1,1% tinha pelo menos três pessoas pardas. A participação de negros na alta administração era ainda menor, com 98,2% das empresas não tendo assento obrigatório para negros em seus conselhos. Esses dados demonstram a persistência da segregação racial no Brasil, que é multifacetada, cruzando critérios de raça e classe social. Sendo assim, buscando entender as barreiras e os facilitadores para as mulheres negras ascenderem na carreira e ocuparem a posição de conselheiras administrativas, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, por meio de entrevistas semiestruturadas, com duas integrantes de um programa, o Conselheira 101, criado para enfrentar a desigualdade e incentivar a presença de mulheres negras em CAs. Entre os objetivos secundários estão compreender como as relações de opressão que se perpetuam e promovem a discussão acadêmica sobre a inclusão de mulheres negras em posições de liderança, uma questão crucial de justiça social em um país onde a população negra representa 54% do total. As entrevistas foram conduzidas em português e transcritas para análise. A história oral foi utilizada como método de investigação, permitindo uma exploração detalhada das trajetórias de vida das entrevistadas. A apresentação dos resultados da pesquisa qualitativa foi feita utilizando a escrevivência, uma abordagem proposta por Conceição Evaristo que enfatiza a vivência coletiva e a resistência cultural das mulheres negras. Como referencial teórico trouxemos a teoria da interseccionalidade, cunhada no mundo acadêmico por Kimberlé Crenshaw, que analisa a interação de diferentes identidades sociais e suas consequências em termos de poder

e opressão. Os resultados apontam histórias que se cruzam permeadas por situações de preconceito, falta de oportunidades, sobrecarga e superqualificação, as mesmo tempo que apresentam fatores como educação, apoio familiar como os impulsionadores de suas carreiras.

**Palavras-chave:** Conselhos de Administração, Mulheres Negras, Racismo, Interseccionalidade

## **ABSTRACT**

When it comes to gender diversity in corporations, reality often diverges from theory. It is important to integrate issues of race and social class with gender in order to broaden the understanding of unconscious prejudices and biases. This is relevant for all hierarchical levels, including boards of directors in both national and multinational companies. In the context of boards of directors, inequality is evident. In 2023, B3's "Women in Shares" survey showed that 88.9 per cent of companies had no black or brown people on their boards, and only 1.1 per cent had at least three brown people. The participation of blacks in senior management was even lower, with 98.2 per cent of companies not having a mandatory seat for blacks on their boards. This data demonstrates the persistence of racial segregation in Brazil, which is multifaceted and crosses race and social class criteria. In order to understand the barriers and facilitators for black women to climb the career ladder and occupy the position of board member, a qualitative study was carried out using semi-structured interviews with two members of a programme - Board Member 101 - created to tackle inequality and encourage the presence of black women on boards. Secondary objectives include understanding how relations of oppression are perpetuated and promoting academic discussion about the inclusion of black women in leadership positions, a crucial issue of social justice in a country where the black population represents 54 per cent of the total. The interviews were conducted in Portuguese and transcribed for analysis. Oral history was used as a research method, allowing for a detailed exploration of the interviewees' life trajectories. The results of the qualitative research were presented using *escrevivência*, an approach proposed by Conceição Evaristo that emphasises the collective experience and cultural resistance of black women. As a theoretical reference, we brought in the theory of intersectionality, coined in the academic world by Kimberlé Crenshaw, which analyses the interaction of different social identities and their consequences in terms of power and oppression. The results point to intersecting stories permeated by situations of prejudice, lack of opportunities, overload and overqualification, while at the same time presenting factors such as education and family support as the driving forces behind their careers.

**Keywords:** Boards of Directors, Black Women, Racism, Interseccionalidad

## 1 INTRODUÇÃO

Quando se trata de diversidade de gênero, a realidade das corporações é idêntica à teoria. Pode-se agregar questões de raça e classe social ao gênero, ampliando o alcance do estudo sobre o preconceito e os vieses inconscientes e, assim, levando para estudos mais consistentes. Isso vale tanto para os conselhos de administração de empresas nacionais como de multinacionais, e para todos os níveis hierárquicos, considerando a liderança nas organizações.

Em 2018, o rendimento médio das mulheres com idade entre 25 e 49 anos de idade (R\$ 2.050) era equivalente a 79,5% do rendimento médio dos homens (R\$ 2.579) nesse mesmo grupo etário. Considerando raça, a proporção de rendimento médio da mulher branca ocupada em relação ao homem branco ocupado (76,2%) era inferior à proporção entre a mulher e o homem pretos ou pardos. (IBGE, 2018). De acordo com as ocupações, as mulheres predominavam entre trabalhadores domésticos (95,0%), professores do Ensino Fundamental (84,0%), trabalhadores de limpeza de ambientes de edifícios, escritórios, hotéis e outros (74,9%) e funcionários de centrais de atendimento (72,2%). No grupo de Diretores e Gerentes, as mulheres eram 41,8% e o rendimento médio (R\$ 4.435) era de 71,3% do que os homens recebiam. A participação feminina entre os profissionais de ciências e intelectuais era expressiva (63,0%), ao passo que os homens recebiam 64,8% do rendimento. (IBGE, 2018). Falando mais especificamente da alta liderança organizacional, uma das posições de topo na é o Conselho de Administração (CA). Dentro da estrutura organizacional, sobretudo nas corporações, o CA se constitui de grupo com o objetivo servir como um elo entre os interesses de acionistas e a alta gestão executiva. Assim, pode-se afirmar que o CA tem como função o alinhamento de interesses, além da assecuração da transparência e da credibilidade das organizações, se constituindo em um importante instrumento para a garantia de uma estrutura efetiva de governanças.

No entanto, é também revelador da desigualdade e da injustiça social nas organizações. Isso porque, no que tange à participação de mulheres negras nos conselhos de administração, a proporção de companhias com ao menos uma pessoa negra (preta ou parda) em um desses órgãos é bastante reduzida. Esses dados estão no terceiro estudo “Mulheres em ações”, relatório com o objetivo de mapear a evolução da diversidade no mercado brasileiro, feito pela B3 (“Mulheres e pessoas”, 2023), a bolsa de valores brasileira, a partir de informações concedidas pelas companhias em documentos públicos. O ano de 2023 foi o primeiro em que se realizou o recorte para raça no estudo. A análise mostra um quadro longe do ideal, principalmente em relação à participação de pessoas negras na alta gestão. Das 343 empresas analisadas na

pesquisa, 305 (88,9%) afirmaram que não há pessoas pretas ou pardas em seu conselho, e apenas quatro empresas (1,1%) informaram ter pelo menos três pessoas pardas no conselho.

Antes de seguir com a análise das pessoas que constituem os Conselhos, vale trazer a matéria do site G1, de janeiro de 2024, trazendo os diferentes significados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para a classificação de pessoas pardas. Atualmente, todos que se autodeclaram pardos são, segundo o instituto “aqueles que tem a mistura de duas ou mais opções de cor, ou raça, incluindo branca, preta e indígena”. Para aprofundar essa discussão, trouxemos um infográfico, reproduzido na Figura 7, que mostra a evolução da definição e do uso do termo “pardo” nos Censos no país desde 1940:

Figura 7 – Diferentes significados para “pardo”



Essa discussão é importante, porque a própria mudança do significado da nomenclatura, representada pela definição do termo no censo, já é uma amostra das dificuldades das classificações de raça em nosso país. Para além disso, a auto-declaração como pessoa negra, tem aumentado muito a partir de um movimento importante feito de reconquista do orgulho por uma ancestralidade que durante muito tempo foi invisibilizada ou socialmente desvalorizada, e se tornou um ponto central do feminismo negro brasileiro (Lélia Gonzalez, 1984; Luiza Bairros, 1995; Sueli Carneiro, 2003)

Assim, tendo essa nova nomenclatura como base, trazemos alguns dados da pesquisa da B3. A participação negra na alta administração é ainda menor: em 337 das 343 empresas (98,2%), não há assento obrigatório no conselho para pessoas negras, e em 328 empresas (95,6%) elas não fazem parte dele. Nenhuma empresa tem dois ou mais negros em seu conselho, e apenas seis empresas (1,7%) contam com uma pessoa negra. Dos conselhos, há um negro em 13 empresas (3,8%). Há uma empresa com duas pessoas negras, e uma outra com três ou mais pessoas negras no conselho, configurando casos absolutamente isolados. Por outro lado, há uma maioria branca: 283 empresas tem três ou mais pessoas brancas em seu conselho de administração (82,5%).

Esses dados mostram a realidade de um país que tem a democracia racial como um mito. Sim, um mito, pois, diferentemente de países como Estados Unidos e África do Sul, que viveram décadas de uma segregação social patente, o apartheid, a segregação no Brasil nunca foi patente, apesar de documentos históricos demonstrarem como foi institucionalizada. De acordo com Munanga (2010), “no Brasil e em outros países da América do Sul, existe uma segregação de fato que cruza o critério da raça com o de classe social, contrariamente à segregação institucionalizada pelas leis que existiu nos dois países referidos” (p. 177).

Nota-se aqui o cruzamento da segregação instalada por meio da discriminação de raça e classe social, conforme exposto pela teoria da interseccionalidade, que será abordada durante a revisão de literatura. Buscando entender como esses preconceitos e essa discriminação se perpetuam e como podem, ao mesmo tempo, ser combatidos, será analisado o trabalho desenvolvido pelo programa Conselheira 101, lançado em agosto de 2020, com o objetivo incentivar a presença de mulheres negras nos conselhos de administração das empresas. O programa foi iniciado após uma publicação, nas redes sociais, na qual a KPMG e a *Women Corporate Directors Foundation* (WCD) comunicavam uma iniciativa para preparar mulheres para serem conselheiras. A partir de uma provocação da advogada Lisiane Lemos, uma das fundadoras do programa Conselheira 101, que questionou se as mulheres negras não estariam

aptas a participar, a iniciativa foi lançada, com o apoio da KPMG e da WCD.

Para aprofundarmos a nossa compreensão sobre esse programa, foram realizadas entrevistas com duas pessoas, uma das fundadores e uma aluna, do Conselho 101, entrevistas essas conduzidas em português, gravadas e depois transcritas para análise. A história-oral foi utilizada como método de investigação, seguindo o trabalho proposto e desenvolvido por Haynes (2008). O conceito de história oral é embasado em entrevistas aprofundadas sobre trajetórias de vida, entrevistas biográficas e narrativas pessoais. Adicionalmente, a escrivência, abordagem proposta por Conceição Evaristo, foi o formato escolhido para apresentar os resultados da pesquisa qualitativa. A escolha não foi aleatória. Com ela, buscou-se trabalhar com a ideia apresentada pela própria autora em matéria jornalística do Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA-USP): “Pensar a escrivência no campo acadêmico é, para mim, retomar a apropriação de ‘epistemicídio’ feita pela filósofa Sueli Carneiro. O termo envolve a escassez de referências bibliográficas negras nos estudos das diferentes áreas do conhecimento” (IEA, 2022).

Adotando os conceitos da teoria da interseccionalidade, das teorias feministas e a noção de redistribuição e reconhecimento, de Nancy Fraser, o objetivo primário deste trabalho é identificar as principais barreiras e facilitadores para as mulheres negras ascenderem na carreira e ocuparem a posição de conselheiras administrativas. Dentre os objetivos secundários está a busca por compreender como as relações de opressão sobre as mulheres negras se perpetuam na maioria das empresas, impedindo a conquista da justiça organizacional e apoiando a luta por igualdade social. Sabe-se que já existem iniciativas para estabelecer cotas para mulheres em muitos países da Europa (Sánchez-Teba, Benítez-Márquez, & Porrás-Alcalá, 2021), mas o gênero ainda é um divisor nas políticas de inclusão social. O último objetivo secundário pretende ensinar a discussão acadêmica quanto à questão da promoção e inclusão de mulheres negras, pois, em um país cuja população negra representa 54% do total, esta é uma questão de justiça social.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 A teoria feminina liberal

As feministas liberais fizeram a transição dos temas de igualdade, dos anos 1960 e 1970, para os da diferença, nos anos 1980 e 1990, registrando que o sexo tem sido confundido com o

gênero<sup>5</sup> e os constructos culturais sobre traços e comportamentos adequadamente identificados como “masculinos” ou femininos” (Calás & Smircich, 1999).

Segundo Calás e Smircich (1999), o marco da luta feminina é a década de 1970 (mulheres brancas que tinham condições financeiras e acesso à educação), com os embates por espaço em cargos gerenciais – especialmente em empresas americanas –, pois, embora as mulheres já fizessem parte da mão de obra fabril desde o início do século XIX – quando do advento da Revolução Industrial –, suas atribuições sempre estiveram voltadas para posições operacionais, e não de gestão. Nesse período, existe um consenso de que somente mulheres muito qualificadas poderiam esperar chegar até a gerência ou mesmo ter sucesso nesse cargo.

Na teoria feminina liberal são traçados os pressupostos pela busca dos direitos da mulher na carreira executiva, mobilizando com isso a questão do desempenho, das políticas não discriminatórias e do reconhecimento individual, em vista de promover o espaço da mulher nas estruturas organizacionais. Há, na teoria, uma certa predisposição ao individualismo, pois está alinhada com o momento e mostra uma sociedade competitiva na qual se visa assegurar o maior espaço possível para si, em razão da escassez de recursos.

Nesse período a construção das carreiras femininas está intrinsecamente ligada e é limitada por uma divisão hierárquica, sendo as desigualdades vistas simplesmente como dados. Essa construção, iniciada e disseminada nos Estados Unidos, é fruto do trabalho intelectual de mulheres brancas que tiveram acesso às melhores escolas e universidades. Assim, é possível perguntar: onde estavam as mulheres negras e mulheres que não tinham acesso a universidades? Estas não poderiam reivindicar seus espaços em empresas, pois estavam nos lares das mulheres brancas de classe média e alta executivas, garantindo que a ordem familiar fosse mantida em suas casas (Collins, 2019). Outro ponto importante é que essas mulheres da década de 1970 e 1980 estavam lutando para não sofrerem violência doméstica ou assédio sexual, e para que tivessem acesso à educação, e às oportunidades que lhes eram explicitamente negadas. Elas não habitavam os corredores de universidades ou caminhavam pelas salas das empresas. Estavam, em vez disso, na periferia, buscando sobreviver (Collins, 2019).

---

<sup>5</sup> Desde a proposição de Simone Beauvoir, uma das autoras seminais das teorias feministas, compreende-se gênero como uma construção social, uma norma imposta sobre um corpo sexuado. Assim, o sexo é atribuído no nascimento, e relacionado ao genitais e a aspectos fisiológicos e biológicos, enquanto o gênero é uma construção social, construídas a partir das normas que impõem determinados comportamentos àquelas pessoas identificadas como homens ou como mulheres. Por isso a autora pontuou que “ninguém nasce mulher, torna-se”. Nesse estudo, faremos essa clara distinção, e trataremos o gênero como um dos marcadores sociais da diferença como proposto pela Teoria Interseccional, que soma-se à raça, classe social, orientação sexual, lugar de origem, religião, capacidade, entre outros, para estruturar uma matriz de opressões.

## 2.2 Teoria feminista radical

Contrariando o sexismo e unindo-se aos movimentos de direitos civis, na década de 1990 é articulada a teoria feminista radical, que tem como estudo seminal a obra de Judith Butler, *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*, publicado pela primeira vez em 1990. O texto provocou profundas alterações nas estruturas do feminismo, visto que desconstrói o conceito de gênero e questiona a categoria universal de mulher, no qual estava anteriormente fundada toda a teoria feminista.

No primeiro capítulo do livro a autora trata da questão da mulher como sujeito do feminismo e da distinção entre sexo e gênero. Primeiramente ela questiona o que seria verdadeiro sobre a categoria “mulheres”: quem seriam essas mulheres? De fato, o que a autora questiona é o movimento feminista liderado por “mulheres” que acabam por perpetuar a noção binária de masculino/feminino e do heterocentrismo.

Em sua essência, a teoria feminista tem presumido que existe uma identidade definida, compreendida pela categoria “mulheres”, que não só deflagra os interesses e objetivos feministas no interior de seu próprio discurso, mas constitui o sujeito mesmo em nome de quem a representação política é almejada. Porém, política e representação são termos polêmicos. Por um lado, a representação serve como conceito operacional no seio de um processo político que busca estender visibilidade e legitimidade às mulheres como sujeitos políticos; por outro lado, a representação é a função normativa de uma linguagem que revelaria ou distorceria o que é tido como verdadeiro sobre a categoria das mulheres. Para a teoria feminista, o desenvolvimento de uma linguagem capaz de representar as mulheres completa ou adequadamente pareceu necessário, a fim de promover sua visibilidade política. Isso obviamente parecia importante, considerando a condição cultural difusa na qual a vida das mulheres era mal representada ou simplesmente não o era, ou seja, era invisibilizada (Butler, 2018, p. 15).

A autora ratifica a importância da luta feminina iniciada, pois fora essencial para a abertura em prol da luta dos direitos das mulheres, pois, anteriormente sequer eram representadas socialmente. Porém, esse movimento acaba por perpetuar a condição do binarismo feminino/masculino. Butler (2018) questiona o que seria enquadrado dentro dessa condição binária, que reafirma o falocentrismo apoiado na heterossexualidade compulsória, que, na visão de Butler, é uma afirmação de um regime de poder. O questionamento da concepção dominante da relação entre teoria feminista e política passa então a ser feito a partir do interior do discurso feminista. Segundo a autora:

O próprio sujeito das mulheres não é mais compreendido em termos estáveis ou permanentes. É significativa a quantidade de material ensaístico que não só questiona a viabilidade do “sujeito” como candidato último à representação, ou mesmo à libertação, como indica que é muito pequena, afinal, a concordância quanto ao que constitui, ou deveria constituir, a categoria das mulheres. (Butler, 2018, p. 15)

Amaral e Lima (2022) afirmam que Butler busca uma reinterpretação a partir do conceito de performatividade: dispensando tanto a abordagem culturalista como a essencialista. Assim, ao tratar de gênero, a autora perturba as contribuições anteriores e radicaliza a perspectiva da fenomenologia *queer*, marcada pelas questões acerca da configuração binária de poder: que configurações de poder constroem o sujeito e o outro, essa relação binária entre “homens” e “mulheres”, e a estabilidade interna desses termos? Que restrições estariam operando aqui? Seriam esses termos problemáticos apenas na medida em que se conformam a uma matriz heterossexual de conceituação de sexo e do desejo? (Amaral & Lima, 2022, p. 448).

De acordo com esses autores, com as teses de Butler, a identidade da mulher é caracterizada como reducionista e excludente, uma vez que as políticas identitárias não seriam adequadas aos múltiplos interesses e demandas das pessoas que o grupo tenta representar, o que poderia resultar na repetição da postura que se critica, ou seja, a exclusão de grupos que não se adequam aos pressupostos não abrangidos. Assim, a perspectiva do feminismo tradicional em relação às questões de raça e classe revela os conflitos e limitações que determinaram a construção da identidade da mulher (Amaral & Lima, 2022, p. 448-449).

Quem seriam esses grupos que não se encaixam nos pressupostos não tematizados? Seriam as mulheres homossexuais, as transexuais e transgêneros, ou mesmo as mulheres negras que não estavam representadas por conta da sua exclusão política e econômica? Aqui há uma abertura para a teoria da interseccionalidade, que é abordada posteriormente neste trabalho,

Para além da questão da representação feminina e da identidade, Butler mobiliza as teorias feministas para criticá-las. Segundo essa teoria, o gênero é uma interpretação ou construção social, enquanto o sexo é biológico. A autora comenta que essa é uma forma reducionista de ambientar socialmente sexo e gênero, pois na “pergunta aparentemente inofensiva, ‘qual é o seu sexo?’, constrói-se uma expectativa normalizadora da pergunta que pressupõe uma identidade” (Amaral & Lima, p. 449). Assim, para problematizar essa constituição social do binarismo estabelecido que perpetua um sistema obrigatoriamente exclusivo entre as duas opções, apresenta-se o estudo seminal de Gayle Rubin (1993), que faz uma análise bastante realista e questionadora da origem do sexismo na sociedade.

Já no início de sua obra Rubin (1993) procura deixar claro que não está tentando promover uma guerra entre homens e mulheres. Pelo contrário, busca, em seu trabalho, fazer com que o tabu que estabelece a classificação binária entre homens e mulheres na sociedade seja desconstruído e que, com isso, se possa ver as relações sociais não como limitações e divisões, mas com um olhar de unicidade em torno de uma sociedade mais justa. Para a autora, essa divisão sexual do trabalho pode ser considerada um tabu, separando o sexo em duas categorias mutuamente excludentes. O trabalho da autora apresenta uma análise que engloba desde os estudos de Lévi-Strauss (2012), que utiliza o tabu do incesto para legitimar o que ele chama de “troca de mulheres”, algo que seria necessário à manutenção social e da procriação. Em seu livro *Estruturas elementares do parentesco*, o autor busca compreender o casamento humano, um dos projetos do século XIX. De acordo com Rubin (1993), “é um livro no qual o parentesco é entendido claramente como uma imposição da organização cultural sobre os fatos da procriação biológica. Toda a obra é permeada pela consciência da importância da sexualidade na sociedade humana” . (p. 17). Lévi-Strauss esclarece que a troca de mulheres entre homens é algo inerente à sociedade da época e que é a única forma de organizar a essência dos sistemas de parentesco, permitindo que a mulher esteja exposta à troca entre outras famílias como única forma de manter e continuar as relações sociais vigentes. “A ‘troca de mulheres’ é um conceito poderoso e sedutor. É tentador porque localiza a opressão das mulheres no interior dos sistemas sociais, e não na biologia” (Rubin, 1993, p. 23).

Seguindo na análise das diferentes formas de colocar as mulheres em situações de desvantagem, a autora também cita e investiga as diversas teorias e estudos de Sigmund Freud, que, de acordo com o texto, sempre colocam a mulher no lugar de desvantagem na comparação entre os gêneros. Rubin resume assim a análise quanto à psicanálise (1993, p. 32):

Transformando a lei moral em lei científica, a prática clínica atuou para impor a convenção sexual aos indivíduos refratários. Nesse sentido, a psicanálise muitas vezes se tornou mais que uma teoria dos mecanismos de reprodução dos padrões sexuais; muitas vezes ela funcionou como um desses mecanismos. Dado que o objetivo da luta feminista e gay é desmontar os mecanismos de repressão sexual, fez-se necessária uma crítica da psicanálise.

A abordagem do ensaio de Rubin neste trabalho tem justamente o intuito de mobilizar a reflexão para diferentes formas de perpetuar o preconceito de gênero, seja por meio da psicologia, seja mediante as convenções sociais. Poder-se-ia argumentar que haveria um exagero de interpretação da autora. No entanto, não se pode abrir mão da ideia de que durante séculos as mulheres não tiveram acesso ao espaço público ou mesmo a liberdade de

encontrarem seus caminhos, pois estavam confinadas nas esferas privadas, em seus lares, e convivendo com os afazeres domésticos, sem que tivessem chance de decidir seus destinos.

### **2.3 Teoria da interseccionalidade: feminismo negro**

A teoria da interseccionalidade ganha relevo com os estudos de pesquisadoras afro-americanas, como Patrícia Hill Collins e bell hooks. Collins e Bilge (2021) apresentam o tema da falta de acesso das mulheres negras à educação, transportando-o para os dias atuais. Kimberlé Crenshaw (1991) publicou seu clássico “Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics e Violence Against Women of Color” em 1991, na *Stanford Law Review*, reconhecido como um dos primeiros estudos sobre a interseccionalidade. A interseccionalidade é uma forma de investigação e de crítica, o que, conseqüentemente, ajuda a compreender a limitação do acesso de mulheres negras às empresas. A utilização da teoria da interseccionalidade para propor mudanças na academia é, sem dúvida, indispensável, devendo-se encontrar uma nova dinâmica para os estudos de raça/classe/gênero enquanto campo de estudo acadêmico relevante. Porém, a necessidade de reformulação ultrapassa os limites acadêmicos e envolve também os movimentos sociais e as organizações, incluindo as empresariais.

Vale salientar, no entanto, que, embora Crenshaw tenha cunhado o termo “interseccionalidade” e apresentado a discussão entre gênero e raça como alvos comuns da perpetuação da discriminação, o movimento negro, muito antes de 1991, desenvolvia sua luta em diferentes contextos, e não somente na academia. No Brasil, o trabalho de Lélia Gonzalez (2020) teoriza como a mulher negra na sociedade brasileira é triplamente discriminada, pelo fato de ser mulher, negra e moradora da periferia, ou seja, considerando a classe social. Retomando a origem da escravidão no Brasil, Lélia Gonzalez descreve a perpetuação da exclusão de mulheres negras no que se refere ao acesso a empresas e à academia, análise a partir da qual é possível entender a formação do racismo no Brasil. Ao citar o trabalho de Gilberto Freyre, Lélia Gonzalez (2020) argumenta que, segundo Freyre, “os portugueses foram superiores aos demais europeus em suas relações com os povos colonizados porque não eram racistas” (p. 50). O que está nas entrelinhas dessa afirmação, de que os portugueses não eram racistas pois havia um processo de miscigenação e harmonia racial, é o fato de que os trabalhos de historiadores brancos como Freyre omitem que esse processo de miscigenação se deve às várias formas violência contra as mulheres negras por seus senhores, aos quais serviam sexualmente e como mucamas nas casas-grandes. Assim, a autora detalha essa relação de

subordinação e controle, inclusive a violência sexual:

enquanto mucama, cabia-lhe a tarefa de manter, em todos os níveis, o bom andamento da casa-grande: lavar, passar, cozinhar, fiar, tecer, costurar e amamentar as crianças nascidas do ventre “livre” das sinhazinhas. E isso sem contar as investidas sexuais do senhor branco que, muitas vezes, convidava parentes mais jovens para se iniciarem sexualmente com as mucamas mais atraentes. (Gonzalez, 2020, p. 53)

Aliás, como consta no prefácio do livro *Por um feminismo afrolatino-americano* (2020), de mucama a mulata profissional, de mãe preta a doméstica, para as mulheres negras a linha entre a esfera doméstica e o mundo do trabalho era imprecisa. E ainda permanece como tal nos dias de hoje, pois se trata de uma pauta importante na agenda do feminismo negro contemporâneo, a conquista dos direitos trabalhistas para as trabalhadoras domésticas. Assim, o trabalho de Lélia Gonzalez é essencial para que se possa compreender como a mulher negra era/é excluída das lutas envolvendo causas por direitos do mercado de trabalho, pois ela ainda estava destinada a buscar seu espaço em uma sociedade estruturalmente racista, machista e classista, o que, por vezes, a deixava paralisada, e na qual alcançava pequenas conquistas, como o acesso à educação ou a melhores oportunidades de trabalho, que durante muito tempo lhes foram negados neste país que ainda convive com o mito da democracia racial.

Além de Lélia Gonzalez, outro nome desponta quando se fala da causa do feminismo negro é o de Patricia Hill Collins. Patricia Hill Collins (2019) descreve no livro *Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento*, os fundamentos e uma perspectiva histórica do movimento negro nos Estados Unidos. O texto se inicia com a frase de Maria Stewart, proferida em 1831: “Até quando as nobres filhas da África serão forçadas a deixar que seu talento e seu pensamento sejam soterrados por montanhas de panelas e chaleiras de ferro?” (p. 29). Stewart, uma das representantes da luta contra a opressão às mulheres negras no século XIX, demonstra a existência de um sistema de submissão imposto à mulher negra, que ficava relegada a aceitar sua condição subalterna, servindo como escrava às necessidades de seus senhores e de suas senhoras. Esse papel, como parte constituinte da casa, como alguém que a tudo assiste e que é relegada a não questionar ou a não ter opinião contrária aos seus opressores, é adequado e desejado pelo status quo, de modo que a opressão possa se perpetuar.

No entanto, a autora mostra a importância do questionamento, da educação e da rejeição às imagens negativas que eram atribuídas às mulheres negras. Essas mulheres, que acabavam por trabalhar caladas, mas não necessariamente se contentavam com a condição de oprimidas,

instituem os primeiros movimentos de mudança. Cada uma das Maria Stewart que estavam prontas a lutar em defesa de seus direitos é precursora do movimento feminista negro. Na obra de Collins fica clara a importância de três pontos essenciais para que a subordinação das mulheres negras fosse contestada: o acesso à educação, o papel de mães, de maneira que elas pudessem iniciar os movimentos de ação política e rejeição à submissão, e a valorização das relações das mulheres negras umas com as outras, criando uma comunidade de ativismo e autodeterminação.

Além de trabalhar com as questões do feminismo negro, Collins (2022) também aborda e discute a interseccionalidade. No livro *Bem mais que ideias: a interseccionalidade como teoria social crítica* (Collins, 2022), encontram-se as práticas, as palavras e metáforas que formam a palavra interseccionalidade. Sem sombra de dúvida a metáfora da intersecção de caminhos tem muito a ver com essa teoria em formação, pois passa pelo legado de problemas sociais causados pelo colonialismo, pelo racismo (ou pelo pensamento supremacista branco, como coloca bell hooks), pelo sexismo e pelo nacionalismo, que estão interconectados, teoria que leva a possibilidades de mudança social. É uma lente para nos apoiar a examinar como a análise crítica e a ação social podem se influenciar mutuamente.

Para a teoria social crítica, esse foco no mundo social se refere a um vocabulário de termos interrelacionados, a saber: “desigualdade social”, “problemas sociais”, “ordem social”, “justiça social” e “mudança social”. Nesse contexto, o termo “mudança social” parece ser um ponto de partida crucial para a teoria em desenvolvimento. Considerando a Escola de Frankfurt, da época do pós-Segunda Guerra Mundial, os estudos britânicos (em especial Stuart Hall), da década de 1960, ou, ainda, os existencialistas franceses, da década de 1990, a maioria destas correntes parte de uma perspectiva privilegiada, pois a própria Escola de Frankfurt, que critica a massificação da arte, acabar por propor uma forma de negar o acesso à arte para aqueles que não participam da academia como, por exemplo, os movimentos sociais, que estão fora do circuito acadêmico. Da mesma forma, Bourdieu critica o prefácio de Sartre ao livro de Frantz Fanon, *Os condenados da terra*. Por quê? Porque, ele argumenta, seria um perigo para a própria Argélia. No entanto, assim como Stuart Hall e Frantz Fanon, essas são as primeiras perspectivas de estudos realizados a partir do olhar do colonizado e não do colonizador.

Voltando a Collins, ela mostra que todos os destaques da academia da teoria crítica estão reservados aos homens brancos de condição social privilegiada, que pode acessar os melhores bancos da educação mundial, todos no contexto europeu. Collins (2022) comenta ainda sobre a importância da experiência e da ação social:

Quão críticas ou resistentes podem ser as teorias sociais críticas dentro dos muros da academia se continuarmos a pensar no ato de teorizar como um esforço puramente acadêmico? Que possibilidades existem de conhecimentos resistentes, sobretudo de teoria crítica, serem gerados ou impossibilitados por essa suposição. (Colling, 2022, p. 23)

Segundo Collins (2022), a relacionalidade e a justiça social constituem dois construtos centrais que circulam acriticamente no interior da interseccionalidade. Não existiria interseccionalidade sem relacionalidade por meio de adição, articulação e interdependência. A justiça social também é parte inerente da interseccionalidade. Esta surge para questionar o próprio movimento feminista, que acaba, por conveniência, relegando ao segundo plano as mulheres negras. Por exemplo, o movimento feminista sufragista: enquanto as negras compunha o quorum elas eram importantes. Depois, pergunta a autora, ao receberem seu direito de voto, onde ficaram as mulheres negras e sua luta?.

Complementarmente ao que foi discutido até aqui, há a obra de Luiza Bairros, de 1995. A autora apresenta o termo *standpoint feminist theory* e comenta que, a partir dele, é possível ter uma percepção da opressão sexista, dada pela posição que as mulheres ocupam numa matriz de dominação em que a raça, o gênero e a classe social estão em conflito. De acordo com o texto, uma mulher negra trabalhadora não é oprimida da mesma forma que uma mulher branca de uma mesma classe social, e sim oprimida por um lugar que oferece uma perspectiva diferente sobre o que é ser mulher, isto é, uma sociedade desigual, racista e sexista.

Diante desse contexto, é possível inferir que os estudos feministas foram, talvez, acometidos pelo viés de determinados interesses das classes dominantes da época. De acordo com Collins (ano), as autoras afro-americanas têm se empenhado em corrigir o viés masculinista no pensamento social e político negro, o viés racista na teoria feminista, e o viés heterossexista em ambos os casos. A intersecção, entretanto, passa a ser considerada uma teoria somente a partir da década de 1990, o que demonstra uma predominância branca, que é mantida pelas representantes femininas, e uma luta interna do movimento negro, na qual os homens procuram manter seu poder, deixando para trás a causa do feminismo negro. No entanto, as feministas negras nunca deixaram de lutar por seu espaço, sempre resistindo em conjunto. Em outra obra, intitulada *Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento*, Collins (2019) apresenta um estudo aprofundado sobre a formação do pensamento feminista negro, que não começou com as intelectuais, pois, antes de 1990, havia uma luta emancipatória intrínseca ao feminismo negro, apoiada em instituições alternativas, culturais e entre mulheres que não são necessariamente eram consideradas intelectuais, uma vez que o acesso à universidade estava restrito às mulheres de classe média.

Collins (2019) apresenta esse universo e desenvolve o uso da interseccionalidade como uma ferramenta analítica para compreender diversas dimensões relevantes do crescimento da desigualdade global, haja vista que a desigualdade social não afeta da mesma maneira crianças, mulheres, pessoas de origens diversas, pessoas sem documentos, imigrantes e grupos étnicos. Assim, argumentam, que não se deve encarar as pessoas como uma unidade. Dessa maneira, a interseccionalidade fornece um corpo teórico para compreender como as categorias de raça, classe, gênero interferem de forma diversa no mundo.

A autora apresenta a interseccionalidade como uma mudança de paradigma para lidar com problemas sociais, suas heurísticas (comportamento quase automático do ser humano), fornecendo novos caminhos de investigação para estudar a desigualdade social. Ela atraiu uma constelação vibrante de intelectuais e profissionais que a reconhecem como uma forma de investigação crítica e de práxis.

## **2.4 Redistribuição e reconhecimento**

Ainda sobre o tema da justiça social, é extremamente relevante o trabalho de Nancy Fraser, que trata da importância de considerar tanto o reconhecimento como a redistribuição na análise das injustiças sociais. De acordo com Bressiani (2011), Nancy Fraser defende que a injustiça social não pode ser atribuída a uma única causa, mas a dois mecanismos sociais distintos: os econômicos e os culturais. Ela argumenta que as sociedades contemporâneas são permeadas por esses dois tipos de injustiça, que produzem diferentes formas de desigualdade. Fraser (ano) enfatiza a importância de abordar tanto a redistribuição material como o reconhecimento cultural para alcançar a justiça social. Ela critica abordagens unilaterais que tentam reduzir todas as injustiças a apenas um desses mecanismos, argumentando que é necessário integrar as demandas de redistribuição e reconhecimento para combater as injustiças de forma abrangente (Bressiani, 2011). Assim, Nancy Fraser (2001) argumenta que a sociedade contemporânea abandonou a luta de classes sociais e busca novos espaços para luta, no que é chamado por ela de reconhecimento.

Assim, de modo geral, defrontamo-nos com uma nova constelação. O discurso de justiça social, antes centrado na distribuição, está hoje cada vez mais dividido entre reivindicações por redistribuição, de um lado, e por reconhecimento, por outro. E, cada vez mais, as reivindicações por reconhecimento tendem a predominar. A derrocada do comunismo e o surto da ideologia do mercado livre, a ascensão das “políticas de identidade”, tanto em sua forma fundamentalista como na progressista, conspiraram, todos, para

afastar do centro, quando não extinguir totalmente – as reivindicações por uma redistribuição igualitária. (Fraser, 2002, p. 8)

O trabalho da autora está centrado em buscar e reconhecer a importância da justiça social como um movimento que integra redistribuição e reconhecimento em uma estrutura única. Vive-se ainda numa sociedade constituída por ordens de subordinação, já que ainda há situações, o que a autora chama de reconhecimento inapropriado, em que as pessoas são divididas socialmente, afetando seus acessos a estruturas de poder em razão de seu gênero e de sua cor, numa perpetuação de um sistema de injustiça que não se enquadra numa sociedade globalizada, assim, para ela: “Ainda temos uma estrutura social de classes, quando mecanismos econômicos negam a alguns membros os meios e as oportunidades de que precisam para participarem como parceiros plenos na interação social” (Fraser, 2002, p. 12).

Tanto a questão da classe social como a do racismo são mobilizadas nesse texto de Fraser (2001). Quando se trata da perpetuação da injustiça social dos tempos modernos, é preciso entender integralmente a limitação do acesso às estruturas de poder, mesmo nas corporações:

as lutas contra sexismo e racismo, por exemplo, não visam apenas a transformar a ordem do status, já que gênero e “raça” também implicam estrutura econômica. Nem da mesma forma, podem as lutas trabalhistas serem reduzidas exclusivamente a questões de classe econômica, já que – apropriadamente – referem-se também a hierarquia de status. De modo mais geral, como já argumentei em outras ocasiões, virtualmente todos os eixos de subordinação compartilham simultaneamente a ordem do status e a estrutura de classe, ainda que em proporções diferentes. (Fraser, 2002, p. 13)

Em suma, a contribuição de Fraser (2001; 2002) está totalmente alinhada com as demais linhas teóricas apresentadas neste capítulo, que teve por objetivo primário teorizar sobre as diversas formas de discriminação e injustiça social que são perenizadas por séculos na sociedade. Assim, foi apresentado um recorte específico sobre o preconceito e a discriminação em relação a gênero, raça e, conseqüentemente, classe social, pois não é possível analisar a participação das mulheres negras em conselhos de administração sem perceber a interseccionalidade das diferentes formas de opressão. Não se objetivou esgotar as possibilidades de análise do preconceito em relação às mulheres negras, que há séculos vêm cimentando a falta de oportunidades. Em vez disso, procurou-se apresentar algumas conexões que possam embasar a análise das entrevistas. O referencial, desse modo, mobilizou dados de diferentes áreas das ciências sociais, com o intuito de ampliar as possibilidades condizentes com uma realidade de exclusão e preconceito.

### 3 CONTEXTO DE ESTUDO

#### 3.1 A história do Conselheira 101

Tendo concluído a revisão de literatura, constata-se a violência, frequentemente sutil e, por isso mesmo, tantas vezes não percebida como abuso e racismo, numa sociedade estruturada a partir de diversos preconceitos e discriminação perpetuados não somente nas estruturas sociais, mas também nas organizações e nas empresas. Procurando contribuir para essa mudança de paradigma, durante esta pesquisa de mestrado, abordou-se o programa Conselheira 101, formado por um grupo de mulheres negras executivas de alto escalão, com o objetivo principal de capacitar outras mulheres negras para serem conselheiras administrativas.

Na revisão deste artigo foram apresentados dados de uma pesquisa realizada com 343 empresas listadas na B3. Destas, 311 (90,7%) não têm nenhuma pessoa parda no conselho e somente 1,1% disse contar com mais de uma pessoa parda nos conselhos de administração. Por outro lado, quanto às pessoas negras, 95,6% das empresas não as têm em seus conselhos de administração. Dos 4,4% de empresas que contam com pessoas negras no conselho, 3,8% têm uma única pessoa, e empresas com mais de uma pessoa negra no conselho de administração são casos isolados. Esse dado é alarmante, sobretudo quando, segundo reportagem do site *Mit Sloan Management Review Brazil*, as mulheres negras, de acordo com o IBGE, formam o maior grupo populacional do país: 28% (Mendes, 2023).

Mobilizadas por essa injusta realidade, executivas negras de empresas nacionais e consultoras independentes, de acordo com matéria da *Época Negócios* de agosto de 2020, lançaram o programa Conselheira 101 com o objetivo de aumentar o quadro de mulheres negras em conselhos administrativos. O programa contou desde o início com o apoio da KPMG e da *Women Corporate Directors Foundation* (WCD). Ele tem o objetivo de ampliar o conhecimento de executivas em relação aos desafios da jornada de uma conselheira de administração. Ainda de acordo com o conteúdo midiático, foram selecionadas 20 mulheres negras para participar da jornada, que aconteceria de agosto a dezembro de 2020. Em razão da pandemia de coronavírus, ocorreram dez encontros virtuais, ministrados com convidados e convidadas que atuam em conselhos de administração espalhados pelo Brasil. As conversas abordaram temas ocorreram como introdução à governança, formação de conselhos e comitês de conselho fiscal e detalhamento das dinâmicas de conselho, bem como simulações de reuniões.

Nessa primeira edição, a do ano de 2020, 150 mulheres se inscreveram. As vinte selecionadas foram analisadas a partir de alguns critérios, como experiência corporativa mínima de quinze anos e trajetória sólida no gerenciamento de receita nos locais onde atuavam. A matéria jornalística relata que o grupo usou como referência um programa da WCD nos Estados Unidos para formação de futuros conselheiros.

Na Figura 7 é apresentada a capa da revista *Claudia*. Segundo entrevista concedida por uma das fundadoras do programa, essa imagem foi capa da revista somente em razão da coincidência da morte de um negro espancado no supermercado Carrefour, em Porto Alegre. Ou seja, uma imensa violência que escancara o peso da discriminação racial no país abre espaço na mídia para um projeto que busca construir uma possibilidade de mudança, com um título que alude a isso: “Não há futuro sem elas”.

Figura 8 – Capa da revista *Claudia*



Fonte: Revista Claudia, 20 de novembro de 2020.

A “sorte” de ser capa de um veículo de grande circulação nacional, como é o caso da revista feminina *Claudia*, é algo muito remoto e somente possível em função de situações bastante restritas, ou *lucky break* (expressão inglesa para dizer golpe de sorte). Nesse caso, a morte de um homem negro por espancamento<sup>6</sup>, devido ao preconceito, na véspera do Dia da

<sup>6</sup> João Alberto Silveira Freitas foi espancado até a morte, em uma loja do Carrefour em Porto Alegre, no Rio Grande do Sul, apesar dos constantes e desesperados apelos de sua esposa e de outras pessoas, que suplicaram que pusessem. Ele tinha 40 anos, era trabalhador autônomo, era pai de quatro filhos, e morava a 600 metros do supermercado.

Consciência Negra, 20 de novembro de 2020, foi o *lucky break* do time do Conselheira 101, segundo informação da própria entrevistada.

*Aí o que aconteceu também que foi importante, aconteceu que teve a morte do cara lá no Carrefour, e quando ele estava para morrer, um pouco antes dele morrer, a gente estava negociando uma capa da revista Claudia, a gente não sabia se ia ser capa, mas ia sair uma matéria do Conselheira 101. Com a morte dele virou capa. Se você abrir essa revista, ela está em tom e sobretons. Colocaram as meninas mais retintas na capa, a Janda, a Monica e uma outra menina. Aí aquilo ali foi icônico. Já tinham saído algumas matérias, mas aquela capa, não era a Tais Araújo, eram pessoas do meio corporativo negras. Aí foi logo depois da morte dele, isso foi muito impactante, essa capa foi muito impactante. Aí começou a pipocar e agora tem matéria do Conselheira 101 o tempo todo. Aí uma coisa que foi importante a partir disso aí: a gente não falava... havia a necessidade de ter mulheres negras no conselho. Foi uma demanda criada. As pessoas não sabiam que precisava, mas precisa. Casos como esse cara mostram que precisa. A gente tem mais informações disso porque a diretora de compliance do Carrefour participa do Conselheira 101 também. (Entrevista concedida em agosto de 2023 por uma das fundadoras do programa)*

O grupo de fundadoras do projeto é formado por Lisiane Lemos, Marianne Coutinho, Ana Beatrix Trejos, Ana Paula Pessoa, Elisangela Almeida, Graciema Bertoletti, Jandaraci Araujo, Leila Loria e Patrícia Molino.

### **3.2 O Conselheira 101 hoje e seu legado**

Embora seja uma flagrante ironia, o assassinato de João Alberto Silveira Freitas garantiu ao programa a capa da revista. De lá para cá, todos os anos o Conselheira 101 vem criando oportunidades para o contingente de mulheres negras avançar em suas carreiras profissionais. Em 2023, de acordo com matéria jornalística da revista de marketing *Meio e Mensagem*, o programa chegou a sua quarta turma, tendo como requisitos básicos: autodeclaração como mulher negra ou indígena, ter dez anos de experiência e mínimo de cinco anos de atuação no mercado em função sênior ou posição de liderança. Em declaração à revista, uma das fundadoras relata que: “o relacionamento é um fator altamente influente na construção de um conselheiro. Sabemos que *networking* é segmentado, com pessoas da mesma faixa etária e círculos de afinidade” (Revista Claudia, 2020).

De acordo com a revista *Meio e Mensagem*, desde sua fundação o projeto já atendeu 62 executivas negras, com 47% das participantes conquistando posições em conselhos e comitês de assessoramento. De acordo com o Instituto Ethos, 4,7% dos quadros executivos no país são compostos por pessoas negras, sendo apenas 0,4% mulheres negras. No relatório *Retrato da Conselheira no Brasil*, de 2021, da *WCD Foundation*, 97% se declararam brancas, 1% pardas, 2% amarelas e não houve nenhuma respondente negra. Entretanto, o relatório ressalta que Cristina Pinho, Rachel Maia e Solange Sobral foram as primeiras mulheres negras a ocuparem cadeiras de conselhos no Brasil, em 2020. O Conselheira 101 é um projeto sem fins lucrativos que visa mudar essa realidade da ausência de mulheres negras em conselhos de administração. Ele conta com o apoio da KPMG, da *WCD Foundation*, da *Harpy Eagle Consultoria de Executive Search*, do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) e da Oliver Press.

#### 4 TRAJETÓRIA METODOLÓGICA

Este artigo teve como base teórica a teoria crítica representada pela teoria da interseccionalidade. Sendo assim, a escolha metodológica foi a pesquisa qualitativa, com estudo de caso do programa Conselheira 101, buscando primariamente identificar as principais barreiras e os facilitadores que as mulheres negras enfrentam para crescer na carreira e chegar a ocupar a cadeira de conselheiras administrativas.

Como técnica de coleta foram utilizadas as entrevistas com duas pessoas envolvidas com o programa Conselheira 101. Uma delas fundadora do programa e a outra participante da última turma, em 2023. Conforme mencionado anteriormente, foi utilizado o trabalho de Haynes (2008a), que analisa o conteúdo das entrevistas feitas com foco na história oral, abordagem que se fundamenta em aprofundar e explorar aspectos da vida, envolvendo tanto biografias quanto narrativas pessoais. As entrevistas foram conduzidas em português e registradas, sendo posteriormente transcritas para análise. Para a coleta de dados, adotei uma abordagem qualitativa, utilizando principalmente entrevistas semiestruturadas. As entrevistas foram conduzidas com três mulheres, cujas histórias de vida se entrelaçam, revelando diversas facetas das experiências de interseccionalidade. Para proteger a identidade das participantes, foram utilizados pseudônimos, garantindo assim a confidencialidade das informações compartilhadas. As entrevistas foram realizadas em locais previamente acordados com as participantes, proporcionando um ambiente confortável e seguro para a discussão de temas sensíveis. Cada entrevista teve duração aproximada de uma hora, sendo guiada por um roteiro flexível, que permitiu explorar profundamente as vivências e percepções das entrevistadas.

Obviamente que a ética foi um aspecto central em todo o processo de pesquisa. Antes do início das entrevistas, todas as participantes foram informadas sobre os objetivos do estudo, os procedimentos envolvidos e seus direitos enquanto participantes. Durante as entrevistas, tive um cuidado especial em criar um espaço acolhedor e empático, essencial para que as participantes se sentissem à vontade ao compartilharem suas experiências, especialmente ao tratar de questões dolorosas e de preconceito. Reconhecendo a sensibilidade dos tópicos discutidos, estive atenta aos sinais de desconforto emocional, oferecendo pausas sempre que necessário e reafirmando a importância do bem-estar das entrevistadas. As entrevistas foram transcritas integralmente e analisadas utilizando a técnica de análise de conteúdo temática. Essa abordagem permitiu identificar e categorizar padrões recorrentes nas narrativas, destacando os principais temas relacionados à interseccionalidade, às oportunidades e barreiras enfrentadas pelas participantes.

Ao longo do processo de pesquisa, mantive uma postura reflexiva, consciente das minhas próprias posições e preconceitos. Reconheço que, enquanto pesquisadora, minhas interpretações são influenciadas por minhas próprias experiências e perspectivas. Assim, busquei continuamente avaliar criticamente minhas abordagens e interpretações, garantindo uma análise mais justa e representativa das vivências das participantes.

Quanto a abordagem qualitativa, a escolha foi pautada na necessidade de buscar a perspectiva de pessoas participantes e sua diversidade (Flick, 2009) assim como as reflexões dos pesquisadores e pesquisadoras como parte ativa do processo da produção do conhecimento. Neste artigo, a metodologia qualitativa foi desenvolvida a partir de entrevistas semiestruturadas, com perguntas abertas que pudessem mostrar, por meio da história oral, a experiência profissional dessas mulheres negras. O roteiro tinha basicamente algumas perguntas específicas e abrangentes, buscando a conexão com a entrevistada. Primeira pergunta era bastante ampla: Quem é a (nome da pessoa), resuma sua caminhada. Esse roteiro abrangente foi bastante eficaz, pois deu liberdade à entrevistada a traçar sua trajetória, não somente profissional como pessoal. Logo depois houve uma segunda pergunta sobre o Programa Conselheira 101. Para a criadora do Programa perguntamos do porquê a criação do Conselheira. A segunda entrevistada, também falou primeiramente de sua trajetória, porém abordando mais a temática profissional. Perguntamos a ela, como segunda pergunta, a importância do Conselheira 101 para sua continuação da trajetória. Além disso, fomos mais específicos e perguntamos se ela acreditava que havia racismo no Brasil.

A primeira entrevista foi realizada pela autora, em conjunto com duas colegas do mestrado, utilizando ferramenta on-line Teams, com uma das fundadoras do projeto

Conselheira 101. A entrevista durou três horas e trinta minutos, com dezesseis páginas de transcrição. A segunda entrevista, com uma participante da última edição do programa, foi feita em uma hora e trinta minutos, e contou com onze páginas de transcrição.

Para a análise qualitativa foi utilizada uma abordagem mais reflexiva, não somente levando em consideração as situações vividas pelas entrevistadas, mas a própria trajetória profissional da autora. Para preservar a identidade das entrevistadas, serão utilizados pseudônimos. Em resumo, a pesquisa qualitativa desempenha um papel crucial na exploração aprofundada e na interpretação significativa das experiências humanas, fornecendo uma perspectiva rica e contextualizada sobre questões complexas como o preconceito racial e a consequente falta de oportunidade profissional de mulheres negras no Brasil.

De acordo com Haynes (2008a), a compreensão da relação entre o corpo e o eu no contexto da contabilidade (no caso desta pesquisa, o contexto empresarial) pode contribuir significativamente para os debates sobre a igualdade de gênero (e sobre o preconceito de raça) e a capacitação no local de trabalho. Nesta pesquisa em específico, que trata do preconceito voltado para as mulheres negras, envolvendo gênero e raça, foram apresentados dois importantes pontos da pesquisa qualitativa que podem gerar impactos positivos para a mudança, analisando as seguintes categorias de análise:

1. Desafiar os estereótipos de gênero (e o preconceito de raça): ao explorar a forma como a incorporação do gênero influencia as experiências das mulheres na profissão de contabilista (e nas demais profissões), as organizações podem desafiar os estereótipos e normas tradicionais de gênero e raça que tolhem as oportunidades das mulheres negras. Compreender como as expectativas sociais moldam as identidades incorporadas pode levar a práticas mais inclusivas e diversificadas no local de trabalho.

2. Capacitação das mulheres: capacitar as mulheres na contabilidade (e por meio do Conselheira 101) implica reconhecer e valorizar suas experiências, perspectivas e contributos incorporados. Ao reconhecerem as complexidades da incorporação do gênero e da raça na profissão, as organizações podem capacitar as mulheres negras para afirmarem suas identidades, desafiarem os estereótipos e defenderem a igualdade racial e de gênero no local de trabalho.

3. Ainda utilizando o trabalho de Kathryn Haynes (2008b), busca-se defender as narrativas da história oral de mulheres negras que recentemente estiveram envolvidas com um programa de capacitação como parte do processo para viabilizar as suas participações em conselhos administrativos.

4. Dar voz a indivíduos marginalizados: a metodologia da história oral dá voz a

indivíduos que podem ser marginalizados ou excluídos da investigação tradicional. Ao partilharem suas histórias pessoais, as entrevistadas revelam os desafios e as experiências que enfrentam ao navegarem na vida profissional.

5. Impacto dos fatores sociais, institucionais e culturais: as narrativas fornecem informações sobre a forma como os fatores sociais, institucionais e culturais moldam e restringem as formas como essas pessoas se sentem enquanto mulheres negras executivas. Ao partilharem suas experiências pessoais, essas mulheres negras oferecem uma compreensão matizada das influências que afetam suas identidades, tanto na esfera privada como na esfera pública.

Todo o detalhamento e o contar das histórias orais recolhidas durante o período dessa pesquisa será apresentado na seção “Resultados”. O método para contar essas histórias será a *escrivência*, termo cunhado pela escritora Conceição Evaristo. Em matéria concedida ao Instituto de Estudos Avançados da Universidade de São Paulo (IEA, 2022), a autora deixa claro o objetivo da *escrivência*: “a *escrevivência* não é a escrita de si, porque esta se esgota no próprio sujeito. ela carrega a vivência da coletividade”. Compor os “Resultados” por meio da *escrivência* é uma forma de conservar a força motriz que motiva essas histórias de vida, ou, ainda segundo a autora, “trazer a força motriz de mulheres negras escravizadas que nos antecederam” (IEA, 2022).

Escrever os “Resultados” desta pesquisa também é promover a escrita de mulheres negras. Segundo a reportagem, a autora mobiliza o termo “epistemicídio”, desenvolvido pela filósofa Sueli Carneiro. Conceição Evaristo relata que retoma a apropriação desse termo para ressaltar a escassez de referências bibliográficas negras nos estudos das diferentes áreas do conhecimento.

No entanto, não somente no Brasil, mas também em países europeus, por exemplo, o epistemicídio foi amplamente executado. No início da década de 1920, a Escola de Frankfurt surgia com o objetivo de estabelecer um novo parâmetro de análise social. No entanto, segundo Collins (2022), a perspectiva de estudos sempre foi a do olhar do colonizador, do cátedrático constituinte da elite de homens brancos.

Para Fátima Lima, antropóloga e professora da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), a *escrevivência* é uma ferramenta que tem mostrado que é possível “desviar a flecha” da violência atemporal do racismo, do sexismo e de outras linhas de opressão que atravessam corpos e subjetividades negras (IEA, 2022).

Para finalizar, a análise dos resultados será feita pela perspectiva da autora, uma mulher branca que há trinta anos vivencia os processos de preconceito de gênero e de raça nas empresas

em que atuou. Nessa análise, embora tenha sua perspectiva de mulher branca, a autora emprega a perspectiva da história oral, apresentando a análise minuciosa segundo os parâmetros e as cinco categorias anteriormente indicadas nesta seção.

## 5 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados desta dissertação serão apresentados por meio da contação de histórias, concretizado na escrevivência, como proposta e desenvolvida por Conceição Evaristo. A última história será uma autoetnografia, a da autora da pesquisa. Para isso, tomou-se como inspiração a tese de doutorado de Ribeiro (2023), que retrata o preconceito em firmas de auditoria. De acordo com o autor, a autoetnografia é um processo de pesquisa qualitativa que retrata o contexto social e cultural por meio da experiência de pesquisa e da realidade social do pesquisador.

Da mesma maneira, a autoetnografia se aplica ao caso desta pesquisa, pois a pesquisadora, além do trabalho desenvolvido, também carrega seu legado cultural e profissional que a trouxe e a desconstruiu e a reconstrói até este momento. No início ela teve receio de apresentar sua própria história, pois fala a partir do lugar de uma mulher branca de classe média, que sempre estudou em escolas públicas, mas que teve o privilégio de ser branca. No entanto, durante o processo de pesquisa, e motivada por sua orientadora, Silvia Casa Nova, conseguiu entender o propósito de contar sua história, pois carrega consigo um olhar que foi se construindo nesses trinta anos de profissão.

A seguir serão retratadas, por meio da escrevivência, a caminhada profissional de três mulheres brasileiras que atuam no mercado, duas negras e uma branca, todas envolvidas no processo de construção de conhecimento. Depois do relato será feita uma análise crítica utilizando as teorias mencionadas anteriormente.

### **5.1 Claudia, mulher negra, de classe baixa, uma das fundadoras do Conselheira 101: “Eu percebi a bandeira do empoderamento e como fazia diferença na vida das mulheres!”**

Claudia inicia sua narrativa retratando com muito orgulho tanto a figura do pai como a da mãe. Do pai traz a coragem, a luta e uma forte autoestima. Da mãe, o apoio contínuo e a busca incessante por estudar, para ser alguém na vida. Porém, já no início de sua narrativa, Claudia relata o preconceito enraizado na sociedade:

*Minha mãe é parda, uma cor mais clara que eu. Como ela se casou com um preto, um negro retinto, pra família dela, nós somos as escurinhas. Aí minha avó materna ficava meio que regulando. Ela tem cabelo liso, bem diferente. Aí ela ficava regulando meu bronzeado, e isso me chocava. A gente foi criada com uma autoestima regulada. Eu brinco que meu pai já tem autoestima demais, a autoestima dele é desregulada, ele chega a ser engraçado com as colocações dele.*

Em sua trajetória, já no início da vida escolar, ela foi sempre estimulada, tanto por seu pai, que era muito competitivo, como por seus professores e professoras e por sua mãe, que a auxiliava a “tomar a matéria” oralmente, visto que seu método de aprendizagem sempre foi a oralidade.

Na década de 1990, Claudia estava com 13 anos, quando houve uma virada de chave em sua vida. Por meio de uma visita de profissionais da Escola Técnica Federal do Estado do estado em que morava, Claudia ficou sabendo de um curso pré-técnico para alunos e alunas de escolas públicas. A diretora da escola comentou que os melhores estudantes da oitava série estariam lá. Claudia era uma excelente aluna, mas seu nome não estava na lista das pessoas aprovadas. Sua mãe, firme e confiante na capacidade da menina, disse para ela ir falar com a diretora. Mesmo tímida, ela bateu na porta e disse: “Diretora, saiu a lista e meu nome não está”. A diretora então disse: “Desculpa, nós cometemos um erro”.

Ao entrar para a turma dos alunos com bolsa do curso pré-técnico para metalurgia, Claudia ingressava em um novo ambiente escolar: “*como na escola técnica se entrava por um vestibular, como eram os melhores alunos do estado, até o filho do Governador estudava lá. A maioria das pessoas que estudavam comigo tinham vindo de escola particular, e eu tive acesso a isso*”.

Nesses novos espaços, Claudia foi criando conexões e tendo acesso a outras oportunidades de desenvolvimento. Ela relata que sempre foi curiosa e que decidiu, no mesmo período, que gostaria de fazer aulas de inglês. Nessas aulas conquistou uma grande amizade, Alessandra, pobre, branca, que lhe conferiu a inquietação do ensino superior.

*É muito engraçada a história dela. Ela falava assim: “Meu pai é racista”. Aí, eu falava que não ia na casa dela por causa disso. Aí, ela se tornou a minha amiga, assim, de ficar juntas a aula toda e depois ela me ligava de novo, para a gente falar de novo. Era assim, gente, ela me ligava todos os dias, e ela foi muito importante na minha vida. Por quê? Ela tinha um irmão que já tinha feito faculdade de engenharia na universidade federal, e a partir do momento que você tem uma pessoa na família, aquilo passa a ser uma coisa para você também. Ela falava: “Estou fazendo curso técnico, mas é para eu ter base para uma faculdade”. E eu falava: “Eu quero fazer curso técnico para ser técnica em metalurgia”. E ela falava assim: “Você não quer fazer faculdade? Você pode ir mais longe do que isso”.*

Ao falar para sua mãe que iria fazer vestibular, depois de receber todas as apostilas

usadas de sua amiga Alessandra, a primeira pergunta foi: “Mas você não quer trabalhar?” Para os jovens de classe média essa é uma questão muito presente, e muitos, incentivados pela própria família, acabam deixando o curso superior e seguem somente depois do curso para o mercado de trabalho. Assim, de acordo com Claudia, a influência positiva de uma nova realidade, proporcionada por sua amiga Alessandra, a fez sonhar, e fez sua família sonhar coisas que ela não tinha pensado.

Outro incentivo positivo, de acordo com Claudia, foram seus amigos e professores, que acreditaram nela, mesmo que ela sofresse muito *bullying*. Sim, o *bullying* estava presente, pois nesse curso técnico muita gente seguiria para cursos mais elitizados, como medicina, e Claudia dizia abertamente que gostaria de ser técnica em metalurgia, ao que seus colegas respondiam que era ela seria peão de obra. Ainda assim Claudia sentia orgulho disso.

Com a decisão de prestar vestibular, novos obstáculos surgiram. Um desses desafios era passar no vestibular. Mas, e as condições de financiar os anos de estudo?

*Aí eu fiz o vestibular com a cara e a coragem. Aí, como treineira, eu tinha ficado como suplente no curso de farmácia. Eu tinha feito farmácia porque tinha química, tinha a ver com metalurgia. Aí eu fui pra realidade e procurei uma coisa com a qual dava trabalhar. Aí o curso de ciências contábeis veio muito disso. Eu não escolhi porque queria ser financeira, eu escolhi por causa da oportunidade de trabalho. Eu pensava assim, que eu poderia até fazer direito, mas aí eu falei assim: “Direito, eu não vou ter como me bancar, é um curso caro, com muitos livros, aí já não estava mais dentro da minha situação”. Meu sonho era fazer direito, mas o que eu achei possível, factível pra minha vida, era ciências contábeis. Era um curso noturno, aí eu fiz ele. Essa é mais uma coisa que leva às escolhas da pessoa negra. Então, se me perguntarem, foi porque era um curso noturno, e eu podia trabalhar e estudar numa universidade pública.*

Com a escolha de Claudia veio também a decepção. Seu curso não era sua primeira escolha. Claudia iniciou a faculdade no curso de ciências contábeis, pois ocorria no período noturno. Entrou em 1996 e foi avançando algumas matérias, concluindo-o em quatro anos, em vez de cinco. Fez sua formatura sem emprego, o que lhe deixou muito mal. Acredita que naquele momento sua autoestima ficou baixa:

*A questão do curso, eu fiz a contragosto. Eu fiz porque era o que era possível, e quando chegou no meio, eu falei: “Eu não gosto desse curso”. E minha mãe falou que era para eu terminar, para eu ter uma profissão. Aí, quando eu terminei, quando eu estava para terminar o curso, eu estava magra igual a uma caveira. Era tanta ansiedade. Eu fiz esse curso para poder ter emprego, e durante esse período eu só consegui estágios, e eu lembro que teve uma parte, não sei se foi a PwC... aí eles foram lá fazer propaganda para entrar no programa de trainee, e eu fiquei superempolgada, mas eu não passei. Eu precisava ter inglês, e eu não passei por isso. Eu vi gente entrando, tinha um menino que tinha entrado, gente trabalhando, e eu não tinha entendido porque as pessoas conseguiam trabalhar e eu não conseguia arranjar emprego. Eu era boa, mas, assim, eu não entendia que, além disso, eu precisava de networking para que me indicassem.*

Depois da formatura, Claudia conseguiu empregos que não lhe empolgavam. Eram empregos menores do que a capacidade dela. No entanto, a falta de oportunidades não era somente para ela. Quando entrou em seu primeiro emprego, ela lembra de ter encontrado, no dia da entrevista, uma mestrande, também negra, que estava concorrendo com ela, uma recém-formada. Para ela, isso retrata a falta de oportunidades que há para muitos e muitas. Mas, nesse caso, houve um final positivo, pois, depois de alguns anos, encontrou essa mesma mulher negra, como professora, em uma universidade.

Esse emprego lhe proporcionou acesso a um outro mundo. Ela entrou em uma parte de finanças, de controle de gestão. Embora o caminho fosse tortuoso, pois sua liderança não lhe dava espaço para crescimento, Claudia, com sua curiosidade e determinação, conseguiu galgar novos espaços na empresa. Sua liderança era preconceituosa. Em uma oportunidade, Claudia relata que, ao querer se candidatar a uma vaga fora do país, recebeu a seguinte resposta: “Não é normal pessoas como você terem esse tipo de cargo”. De toda forma, embora houvesse uma liderança sem empatia, Claudia encontrou outras pessoas que lhe proporcionaram a carreira internacional. Assim, iniciou sua carreira na França, passou por outros países e voltou ao Brasil. Nessa caminhada, o relato constante das oportunidades que lhe foram criadas pelo *networking* com pessoas diferenciadas, assim como, em contrapartida, o preconceito constante, a trouxeram de volta para o Brasil.

Em 2014, já vivendo em São Paulo, Claudia começou a ter a necessidade de retornar à sociedade o que ela tinha conseguido conquistar.

*Comecei a pensar no giveback. Aí a louca se inscreveu em várias coisas da ONU, até pra trabalhar em campo de refugiado. Aí eu vi um programa que se chamava Empower Women, era um programa on-line que hoje se chama Ganha Ganha. Quando o Empower Women era patrocinado pelo governo do Canadá, a ONU o tornou mundial. Aí é dessa época, que foi 2014, 2015. Eu fui escolhida como uma das embaixadoras do Brasil, antes de ele ser um programa brasileiro. Aí eu percebi a bandeira do empoderamento e como fazia diferença na vida das mulheres. A pauta do empoderamento econômico ainda não era muito forte, eu comecei a conhecer muitas pessoas com essa pauta e fui a primeira embaixadora no Empower Women. E ele me fez assim, eu era embaixadora e depois eu fui mentora, eu fui mentora de muita gente de fora, eu comecei o meu give back.*

Claudia relata que começou a se interessar por ser conselheira administrativa em 2017, mas o curso era bastante caro, cerca de 70 mil reais. Além disso, era necessário ser C-level, termo utilizado para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma companhia. Mesmo com dificuldades financeiras, ela conseguiu pagar o curso, sendo a primeira mulher negra a participar do *Advanced Boardroom Program for Women (ABP-W)* para ser

conselheira. Com essa base e com seu desejo de influenciar e criar oportunidades para tantas outras mulheres negras, Claudia, em conjunto com outras mulheres negras brasileiras, criou o Conselheira 101, em 2020.

\*\*\*

Ao partilharem as suas experiências pessoais, estas mulheres negras oferecem uma compreensão matizada das influências que afetam as suas identidades, tanto na esfera privada como na esfera pública (Haynes, 2008a) Essa é a forma de análise da história oral proposta por Haynes, e, nessa experiência, ela é apresentada e carregada de conteúdo com a escrivência de Claudia. Nesse ponto se encontram alguns dos obstáculos mobilizados pelas lentes teóricas do referencial desta dissertação. A interseccionalidade, perpassando a vida de Claudia, mulher negra e de classe média baixa, fica evidente, tanto em sua infância, quando o preconceito vinha de sua própria família, mesmo na figura da avó materna, como durante a escolha de seu curso de graduação, pois não tendo condições financeiras de custear direito, ela optou por um outro curso, noturno, o de ciências contábeis, o que lhe permitiria trabalhar.

Claudia relata uma realidade cruel, mas presente para a grande maioria das pessoas negras e pobres do Brasil. As escolhas não são autônomas, mas dependem das possibilidades reais. Por outro lado, durante suas escolhas, ela teve o apoio de sua família e de amigos e colegas que a impulsionaram a crescer. Pode-se abordar aqui a questão da redistribuição e do reconhecimento. Não é possível trabalhar somente com a questão da pauta do racismo, pois, de acordo com dados do IBGE (2020), dentre as pessoas abaixo da linha da pobreza, 70% eram pretas ou pardas. A interseccionalidade de classe social e racismo está muito presente no Brasil, devido a uma sociedade estratificada em que as oportunidades aparecem para os semelhantes. Ou seja, como buscar melhores oportunidades em empresas multinacionais, ou mesmo cargos de conselheiras administrativas, sendo mulher negra e pobre? Essas mulheres negras não estão nas melhores escolas e tampouco têm fácil acesso à educação, haja vista que não conseguem seguir seus estudos, pois precisam trabalhar para auxiliar no orçamento familiar. Nesse contexto, essas mulheres pobres e negras com certeza não estarão entre as “qualificadas” para estarem no alto escalão empresarial, para chegar ao C-level e assim poderem ocupar as cadeiras de conselheiras.

## 5.2 Silvia, mulher negra participante do Conselheira 101 em 2023:

“Na realidade, esse 101 é um programa, eu fiz um programa de nivelamento, na minha cabeça!”

A entrevistada Silvia é carioca e chegou ao Rio Grande do Sul em 1998, junto com seu marido. Na época, Silvia já havia feito mestrado e doutorado na UFRJ, em bioquímica, e pretendia ir para o exterior. No entanto, seu marido recebeu um convite para ir à uma Universidade no Rio Grande do Sul, montar um laboratório de biofísica.

No Rio Grande do Sul descobriu um mercado de nutrição que não existia no Rio de Janeiro. Realizou um pós-doutorado em biofísica de macromoléculas, trabalhou com purificação de proteínas de vegetais, e na sequência com bioquímica farmacológica. Nesse período era a única doutora em sua área no estado. Passou por importantes universidades e, em agosto de 2000, iniciou sua trajetória em uma importante universidade do Estado. Em 2006, iniciou-se um corte de professores na instituição, e Silvia pensou em continuar seus estudos nos Estados Unidos. Foi incentivada por seu orientador no doutorado, mas havia um detalhe: não poderia levar seu filho, que tinha somente um ano de idade. Seu professor insistiu, pois seria somente por um ano. No entanto, Silvia não pensou duas vezes em desistir. Sem seu filho ela não iria.

Assim, continuou atuando na universidade. Em conjunto com outra pesquisadora, e com o apoio do governo e da Fundação Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Silvia desenvolveu um centro tecnológico, sendo responsável por todo o processo de criação, desde a defesa do projeto na Capes até a organização do mestrado. Em 2010, Silvia assumiu o cargo de coordenadora da área de alimentos. Embora a maior quantidade de recursos para o instituto fosse oriunda do governo, Silvia comenta que, com o tempo, os recursos do governo foram ficando cada vez mais escassos. Era preciso desenvolver projetos que fossem interessantes para o mercado. Com essa missão, Silvia iniciou um intenso trabalho de atendimento a clientes:

*Fui chamada para ajudar a ajustar a direção do instituto e, durante seis anos, atendemos mais de 250 clientes em diversos projetos. Esse período foi intenso e até afetou minha saúde, pois administrar a interface com o mercado não é tarefa simples. Para melhor atender às demandas de gestão e mercado, fiz especializações em gestão de negócios e em pesquisa de mercado e insights do consumidor no Senai. Infelizmente, fui demitida da Universidade em julho de 2022, junto com cerca de cem outros professores. Para aprofundar meu entendimento sobre as necessidades do mercado, comecei uma especialização em foresight, uma metodologia que envolve a criação de cenários futuros para desenvolver estratégias de inovação e negócios.*

Com a saída da Universidade, era necessário continuar a jornada em outros papéis. Como nutricionista, Silvia não se encaixava, pois não trabalhava com controle de nutrição ou dietas. Silvia busca então atuar no mercado, mas seu currículo acadêmico não era valorizado. Por outro lado, quando buscava oportunidades acadêmicas, na área de inovação, seu perfil não estava de acordo com as necessidades da área. Assim, Silvia argumenta que estava em um limbo profissional.

Hoje, ela é empreendedora e está buscando atuar em um nicho bem definido: marmitaria focada em *protein box*, com trinta gramas de proteínas e com uma forte ênfase em sustentabilidade, com embalagens compostáveis que podem ser descartadas no lixo orgânico ou usadas como adubo. Esse é o projeto que Silvia estava trabalhando para implantar, no período da entrevista, em dezembro de 2023. Silvia enxerga o empreendedorismo como um dos melhores caminhos, visto que, como pesquisadora, que trabalha atualmente com uma metodologia pouco conhecida, como o foresight, e sem acesso a oportunidades, ela se define como uma pessoa buscando uma posição no mercado.

Embora esteja em uma situação educacional e financeira bastante diferenciada da maioria de outras mulheres negras, Silvia relata que o preconceito de raça sempre esteve presente em sua trajetória. Além disso, existe a questão do etarismo, e no mercado da inovação há um estereótipo bastante definido. Ela relata que, ainda quando atuava como coordenadora do instituto da Universidade, vivenciou uma situação muito constrangedora:

*Se você não usar sapatênis, calça cocota e uma blusinha rosinha, você não é da inovação. E, sendo homem, né? Só para você ter noção, eu vou botar dois exemplos: na Universidade, tinha pessoas muito racistas lá, mas não é o momento para falar sobre isso... Eu tive uma situação que foi com uma pessoa. Eu recebia no instituto muita gente, e meu chefe gostava muito da minha fala, então ia tudo em mim. Uma vez eu estava no Esquenta (um hub de startup) explicando tudo do instituto, falei por mais de quarenta minutos com o grupo, e no final ele falou assim: "Muito obrigada, mas quem é a coordenadora?" Ai o pessoal falou assim: "Não entendi". E eu estava de trança loira na época, então eu acho que isso foi uma coisa importante.*

Por outro lado, nesse dia, Silvia relata que havia pessoas de outra comitiva. E um executivo se dirigiu a ela e disse:

*"Silvia, eu já escutei muita gente, mas eu nunca escutei ninguém falar o que você fala, quem é você? Eu quero saber de ti, quero estreitar relações contigo". Então, a questão do etarismo e do racismo vai muito da pessoa. O cara da outra empresa que perguntou quem era a coordenadora poderia ser muito racista. Ele era dono da Empresa e a vendeu. Enfim, eu fechei projeto com eles antes de sair. Então essa questão do estereótipo da pessoa competente para inovação e para foresight é muito cultural, é estrutural. Mas a pessoa se insere ou não, é uma escolha, a pessoa tem que ter discernimento do que é bom e do que é ruim. Ou ela escolhe ser*

*de um lado racista, porque é mais cômodo, e muitas vezes o lado não racista, o antirracista, o que se expõe, tem que ter culhão. Eu acho. E o cara que gostou da minha fala teve.*

Silvia deixa claro, durante seu relato, que o racismo é ainda algo muito presente no Brasil. Sua fala é firme, e ela tem seus passos acompanhados por pessoas e familiares que a auxiliaram a seguir sua caminhada. Nesse percurso, ela foi uma das escolhidas da quarta turma do Conselheira 101, em 2023. Sem dúvida, nas palavras da entrevistada, o programa lhe proporcionou outra perspectiva profissional.

Silvia conheceu o programa pelo LinkedIn, rede social voltada para o perfil corporativo. Ela acredita que conseguiu entrar nele pois houve uma maior flexibilização de 2020, primeira turma, para 2023, quarta turma, da qual ela participou:

*O Conselheira 101, até então, era para mulheres executivas, para mulheres que trabalhavam com administração. Pensei: “Não sei se tenho chance”. Só que aí eles abriram mais para aumentar a diversidade um pouquinho. Aí eu tentei. Falei: “Vou tentar”. Então tinha que fazer um relatório, uma carta falando por que queria participar, um formulário. E eu sei que tinha em torno de 500 mulheres pretas e indígenas inscritas.*

Silvia passou na primeira fase, e depois ficaram 150 para a entrevista. Sobre a entrevista, ela relata que foi uma prova bastante interessante. Foi uma entrevista feita por duas conselheiras, com perguntas pertinentes ao ofício, por exemplo: “Como você se comportaria em um conselho que perguntasse isso para você?” Tratava-se de questões diretas sobre sua participação em um conselho. Silvia não teve dúvida. Estudou, passou dois dias pesquisando, para entender um conselho. Concorreu com pessoas de grandes empresas. Efetivamente, achava que não teria chances. Dizia para si mesma que aquelas mulheres haviam sido executivas de grandes empresas, enquanto ela fora somente uma coordenadora de um instituto de pesquisa. Mas, ao final, ela foi escolhida. Dentre tantas participantes, ela era uma das 40 mulheres escolhidas.

Ao iniciar sua jornada no Conselheira 101, foi necessário assinar um termo se comprometendo a estar em todas terças-feiras, às 20h30min, participando das sessões. Entre março e outubro de 2023 ela esteve presente, interagindo com personalidades, com conselheiras falando de determinados assuntos referentes a conselhos administrativos. Sem dúvida essa experiência ampliou as possibilidades de Silvia, uma mulher negra em busca de oportunidade no mercado. Silvia é uma dentre tantas outras mulheres negras, e ela sabe disso. Embora essa experiência a colocasse em uma situação diferenciada, ela se questionava sobre quem ela é, antes de ser conselheira. Como poderia criar representatividade? Ela realmente não tinha ideia de que havia tantas mulheres negras executivas. Mas elas ainda são poucas.

*Eu chamo de sinais fracos. É um sinal fraco, né? De que há mulheres pretas. Mas é um sinal fraco, não está nem no início de ser uma tendência, porque tendência é quando se juntam vários sinais e se cria uma tendência. É um sinal fraco, 50 mulheres executivas ou 400, isso não é nada diante da população, enfim. Eu fiquei impactada com isso. Segundo, eu fiquei impactada pelas executivas de grandes empresas. Então, por exemplo, .. eu chorei quando uma mulher negra referência entrou na sessão. Eu fiquei emocionada, porque ela é uma maravilhosa. Ela foi superbacana, se entregou na reunião. Foi a última reunião, foi muito emocionante. . . . Na realidade, esse 101 é um programa, eu fiz um programa de nivelamento, na minha cabeça, né? De eu entrar no mundo dos conselheiros. Agora eu vou fazer o curso do IBGC, porque a gente ganha o curso.*

Ao relatar sua percepção sobre o Conselheira 101 como um programa de nivelamento, a entrevistada não quer diminuir sua importância. Pelo contrário, durante a entrevista, ao relatar sua experiência, sua voz se enche de energia. Foram momentos de grande aprendizado. No período de março a outubro, ela não faltou em uma única aula. Teve sua visão ampliada para entender como é trabalhar em um conselho. Participou de palestras com conselheiras e com conselheiros. Mas relata que um dos pontos altos foi aprender sobre a importância da diversidade, a importância da mulher negra nos conselhos. Não foram somente pessoas de empresas de grande porte que falaram. Havia pessoas de Instituições. Dentre essas pessoas, havia mulheres sensacionais falando sobre como elas sofreram, mulheres muito bacanas, expoentes, competentes, que tiveram muito pelo que lutar para botar o dedo ali, na ferida, e falar o que tinha que ser falado. Ela se sente agradecida pela experiência, uma experiência que nunca será esquecida e que a fez entender a dimensão da importância da mulher, e da mulher negra nos conselhos:

*A gente fala muito da diversidade, né? E eu vou falar outra coisa que foi muito batida no Conselheira. Por que tem que ter diversidade nos conselhos ou nas lideranças das empresas? Porque a gente só consegue entender a dor quando a gente passa pela dor, a causa toda. Mas o que eu vou falar, eu só posso dizer exatamente – por isso que falam do lugar de fala, que você não tem, mas que você pode ser antirracista. Mas você não pode falar da sua experiência com racismo, porque você não tem, mas você deve ser antirracista e deve ser. Mas eu só posso falar da importância do preto na empresa ou da questão do racismo, porque eu passo por isso, então por isso que é tão importante ser diverso, então é importante a mulher preta, ela consegue ser preta e ser mulher, ela consegue colocar em voga exatamente as dores e os desejos, as demandas dessa união que é a mulher que precisa trabalhar, cuidar de filho etc., todas as mazelas e as demandas da mulher e, ao mesmo tempo também, da mulher preta.*

*Quando a gente coloca uma causa, uma causa racial, uma causa racista, eu consigo falar mais, porque eu vivo isso, por isso é tão importante ter uma mulher preta dentro de conselho e não é só isso. Eu preciso passar essa pauta para além da técnica, eu posso ir com essa pauta, mas essa pauta não pode ser a única, eu tenho que ter essa pauta dentro de uma competência técnica, aí que é o problema, porque a competência técnica vem de um passado em que muitas vezes as pessoas tiveram a oportunidade de ter. Então, para eu ter uma mulher preta lá, ela tem que estudar, estudar. Aí ela consegue. Ela tem que estudar todas as pautas e como falar, para ela*

poder ter essa voz dentro dos conselhos. *Aí o que eu acho que é preciso é ter a sensibilidade de saber como colocar essa pauta de forma mais assertiva, porque se você faz uma pauta enviesada, perdeu. Então tem que ser muito assertivo, muito sensível. Por exemplo, o caso Carrefour, ele é emblemático, eles se atrapalharam muito nesse caso, e não tinha uma pessoa preta no conselho, entendeu? Agora eu acho que tem, mas não tinha, então na hora de fazer todas as ações relacionadas a isso, eles não tinham alguém para chegar e poder fazer com que as coisas acontecessem. No Carrefour, a que foi lá não era preta ainda.*

Quando Silvia fala da questão do exemplo do Carrefour, ela está mobilizando novamente a morte por espancamento do um homem negro, em Porto Alegre, um dia antes do Dia da Consciência Negra. Não há como entender e advogar uma inserção se não se vivenciou isso. Assim, ela mostra a importância de haver mais mulheres negras em conselhos de administração, mesmo que essa representatividade não envolva a população da grande maioria das mulheres negras que vivem na periferia. Pode-se enxergar aqui a oportunidade de Silvia, graças a sua chance de ter acesso à educação, à educação superior. Ela jamais poderia ser uma conselheira se não estivesse no contingente de executivas, ou, no caso dela, de mulheres com ensino superior. Aqui, novamente, é possível notar a teoria da interseccionalidade perpassando os espaços sociais onde se pode encontrar as mulheres negras que serão representantes em conselhos. Poder-se-ia perguntar se essas mulheres negras já estão em uma condição distinta e vivem uma outra realidade econômica, diferente da vivida pela grande maioria das mulheres negras que estão na periferia. Como disse a entrevistada, esses sinais são “sinais fracos”.

É preciso mais mulheres, um coletivo que possa propor mudanças e engendrar um novo status. Nesse sentido, as mulheres negras que estão ocupando os bancos de conselhos administrativos são sinais fracos que aos poucos podem trabalhar a pauta de diversidade dentro de mais empresas, criando políticas e programas que possam promover uma mudança no perfil de contratação de pessoas nas empresas. Indo mais além, a teoria da redistribuição e do reconhecimento, proposta por Nancy Fraser, é uma maneira de mudar a forma de construção capitalista, na qual falta paridade social, devido à cor ou à condição financeira. Essa seria uma maneira de repensar os formatos de construção de empresas, universidades e mesmo políticas governamentais, de forma que fossem criadas oportunidades para que todos, independentemente de cor, classe social, orientação sexual ou gênero, tivessem as mesmas chances.

### **5.3 Mulher branca que há trinta anos atua em empresas multinacionais: autoetnografia da pesquisadora**

Nesta seção, por se tratar de uma experiência pessoal da pesquisadora, toma-se a liberdade de mudar a pessoa do discurso. Feita essa consideração, sigo: ao ser provocada por minha orientadora para contar minha história como mais uma a ser observada ao refletirmos sobre a exclusão e o preconceito, fiquei um pouco reticente. Pesquisei sobre o termo autoetnografia. Segundo o trabalho de análise de Motta e Barros (2015), do *Handbook of Autoethnography*, de Jones, Adams, Ellis, Oliveira e Jaramillo (2013), a autoetnografia relata a experiência pessoal, buscando mostrar como ela é importante no estudo da vida cultural.

Autoetnografia representa a experiência pessoal no contexto das relações, categorias sociais e práticas culturais, de forma que o método procura revelar o conhecimento de dentro do fenômeno, demonstrando, assim, aspectos da vida cultural que não podem ser acessados na pesquisa convencional. (Jones et al., 2013, citado por Motta & Barros, 2015)

Ao entender que, apesar de não ser uma mulher negra, eu participo de um fenômeno empresarial no qual eu percebo há 30 anos as nuances de diferentes formas de preconceito, pude me reconectar e perceber a importância de minha experiência pessoal no contexto das relações sociais e culturais que vivi.

Sou gaúcha, filha de uma professora e de um vendedor de implementos agrícolas. Até os seis anos vivi no interior do Rio Grande do Sul. Em 1980, com seis anos de idade, morei em Porto Alegre com minha mãe, minhas duas irmãs e uma prima. Meu pai continuou vivendo no interior. A decisão de viver em Porto Alegre foi de minha mãe. Ela argumentava que não existia Ensino Médio na pequena cidade de Mostardas, de 13 mil habitantes, e que minha irmã mais velha, com 18 anos, não poderia ficar sem estudar. Para ajudar minha prima, também com 18 anos, ela a levou para Porto Alegre. Vivíamos em um apartamento de dois quartos. Uma mãe professora de escola pública, aos seus 41 anos, com duas adolescentes de 18 anos, uma menina de 13 e outra de seis anos. Essa mulher saiu do interior para viver em uma grande cidade, buscando levar educação a duas jovens, deixando para trás o marido, que não a quis acompanhar, mas levando consigo todas suas meninas.

Essa vivência, para mim, sem sombra de dúvida, permeou toda a minha vida e todos os meus objetivos e caminhos traçados. Desde muito cedo aprendi que sem estudar eu não chegaria a lugar algum. A educação era algo que sempre fora perseguido por minha família. Minha mãe vinha de uma família de professores e seguiu o mesmo legado. Quando meus trisavós maternos

chegaram da Itália, além de trabalharem como agricultores, também exerciam a função de professores no interior do Rio Grande do Sul. A educação nunca foi uma alternativa, mas sempre um caminho obrigatório. Ao escolher minha universidade, passei em um faculdade particular para o curso de fisioterapia, mas no mesmo ano também fui aprovada para o curso de Relações Públicas, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). A escolha não foi uma escolha, pois minha família não teria como custear o curso na faculdade privada.

Em 1996 terminei o bacharelado em relações públicas e segui para o interior para começar minha carreira em uma Universidade. Lá pude viver pela primeira vez as diferenças de oportunidades. Sim, nós, que éramos funcionários, não tínhamos os mesmos benefícios dos professores. As pessoas da cidade do interior tinham uma maneira rígida de entender as relações, e minha maneira mais espontânea de ser não foi bem vista por lá. Segui caminhando, e durante os anos de 2000 a 2002 vivi em Londres, pois sabia que precisava aprender inglês. Aqui no Brasil eu não tive oportunidade de estudar a língua em cursos particulares, e os colégios públicos em que estudei não me auxiliaram muito com o aprendizado da língua.

Vivi em Londres, trabalhando como faxineira e garçoneiro; consegui estudar e ter domínio da língua. Voltei ao Brasil e trabalhei em algumas empresas importantes no Rio Grande do Sul. Mas minha inquietação por conhecimento me levou novamente para a Inglaterra, em 2006, para fazer um curso de mestrado na área de relações públicas. Escolhi a universidade com melhor custo, e não fui para Londres, mas para Leeds, no norte da Inglaterra, onde o custo de vida era mais baixo. Vendi meu carro e juntei todas as economias. Durante um ano de estudos eu trabalhava no McDonald's para custear o aluguel e a alimentação.

Voltei ao Brasil e tentei validar meu diploma na UFRGS, pois tinha intenção de atuar como professora. Ele foi indeferido, pois, de acordo com a coordenação, minha dissertação não tinha o número de páginas suficiente, e tampouco eu havia cursado o número de créditos exigido. Sinceramente, fiquei com muita raiva. Nunca entendi aquele indeferimento, e sigo sem entender. Mas, enfim, vivemos em função do *modus operandis* e das regras que nos são impostas.

Então decidi que continuaria trabalhando, pois meu sonho de ser professora não poderia ser vivido. Desde 2007 vivo em São Paulo e já atuei em empresas de grande porte. As dificuldades sempre foram as mesmas. Os homens, que com certeza não tinham nem a mesma experiência, o mesmo nível de inglês, ou até uma formação consolidada, conseguiam ter melhores oportunidades. Muitos deles nem falavam inglês, e eu pensava: “Para que fui estudar inglês se aqui nem o consigo aplicar?”

Em 2020 iniciou-se a pandemia. Eu trabalhava em casa, com um bebê de três anos e um enteado de catorze. Meu ex-marido nunca ficou em casa, pois trabalhava como médico em postos de saúde. Nesse período eu trabalhava em uma agência de relações públicas, onde meninas e mulheres eram assediadas sem a mínima cerimônia pelo dono da agência. Houve algumas denúncias, que nunca foram analisadas. As duas meninas que as fizeram foram demitidas.

Em 2021 comecei meu segundo mestrado. Agora no Brasil, na Universidade de São Paulo. Mudei de emprego e passei a atuar em uma empresa holandesa, que sempre me apoiou em meus estudos. Entrei no mestrado, motivada pela minha indignação quanto à diferença de tratamento dispensado às mulheres no cenário empresarial brasileiro. No meio do caminho, fui participando de disciplinas sobre feminismo, sobre psicologia social e sobre feminismo negro. Primeiro me apaixonei por Patricia Hill Collins, uma estadunidense que defende a teoria da interseccionalidade. Logo após fui descobrindo bell hooks, Lélia Gonzalez, Angela Davis e, mais recentemente, Nancy Fraser. No caminho, muitas vezes fui me desconstruindo e reconstruindo. As seções de orientação coletiva dos orientandos e orientandas da professora Silvia Casa Nova me trouxeram tantas e tão diferentes percepções sobre a academia e o conhecimento que hoje escrevo esses textos para a minha dissertação de mestrado com uma enorme inquietação. Percebo que tenho uma vontade distinta de muitos de meus amigos e amigas.

Quero continuar estudando, mas, ao mesmo tempo, preciso trabalhar, pois sou divorciada e tenho um filho de sete anos. Vivo sozinha em São Paulo, ainda inquietada pelas injustiças que vejo diariamente, mas com uma caminhada firme buscando mudança. Após três anos de mestrado, na empresa onde atuo, junto com outros colegas, estou construindo um comitê de diversidade e promovo debates sobre interseccionalidade. São passos iniciados, aprendizados vividos que tenho certeza que me colocaram em um lugar de questionamento e inquietação sobre as injustiças que não me impediram de lutar. Sairei vencedora? Realmente não tenho essa resposta. Mas a inquietação é permanente e me traz a certeza da importância de meu papel como promotora de mudança.

Algumas vezes nesta trajetória específica do mestrado, onde acabei descobrindo o feminismo negro e todo o trabalho de mulheres sensacionais que eu pouco havia ouvido falar na academia, me perguntei muitas vezes da minha possibilidade e propriedade para falar da causa. No entanto, essa temática é instigante, e sem dúvida, embora eu nunca tenha sido discriminada por ser negra, em diversas vezes, fui discriminada por outros estereótipos como ser mulher, em um espaço majoritariamente masculino, em uma empresa petroquímica muito

reconhecida por suas ações de diversidade. Essa experiência me fez refletir sobre a importância de respeitar e valorizar o “lugar de fala” dos outros. Assim como minha vivência de discriminação de gênero é única e merece ser ouvida, as vivências de racismo e discriminação racial são igualmente únicas e requerem nossa atenção e respeito.

Ao abordar o racismo, é crucial lembrar que a sensibilização e a empatia são elementos-chave. O reconhecimento do “lugar de fala” não é apenas uma questão de justiça, mas também de eficácia na luta contra as desigualdades. A valorização das experiências de quem enfrenta o racismo cotidianamente é uma forma poderosa de combater a invisibilidade e promover mudanças significativas na sociedade. A construção do debate sobre o racismo, por autoras negras como Lélia González, Kimberlé Crenshaw e bell hooks, com suas contribuições sobre feminismo negro, enfatizam a importância de reconhecer as múltiplas camadas de opressão que indivíduos podem enfrentar. No entanto, historicamente, foram perpetuadas teorias e estudos sobre questões de raça e discriminação, trabalhadas por grupos majoritariamente brancos, muitas vezes sem incluir as perspectivas das pessoas diretamente afetadas. Nesse sentido, no contexto do racismo, o “lugar de fala” permite que pessoas negras articulem suas próprias experiências de discriminação, preconceito e resistência. Ao reconhecer o “lugar de fala”, evitamos a apropriação de narrativas e garantimos que as soluções propostas sejam informadas por aqueles que vivenciam as opressões diariamente. Isso não significa que outros não possam se engajar na luta antirracista, mas que devem fazê-lo de maneira a amplificar, e não substituir, as vozes das pessoas negras.

Minha trajetória, como a de Claudia e Silvia são caminhadas invadidas por espaços reduzidos por diferentes preconceitos sociais como raça, como gênero e por que não dizer por classe social, pois quando somos analisados para participar de uma entrevista, não tenho dúvidas que as faculdades onde estudamos também serão fatores de escolha. E como estudar em escolas e universidades de grande reputação, enquanto formos integrantes de uma classe média que não tem acesso a elas, numa sociedade brasileira marcada pelas disparidades de classes sociais?

Nossas histórias também se entrelaçam, porque de certa forma, a sociedade nos moldou a sermos passivas e não reclamarmos em um mercado altamente competitivo em um país com alto índice de desemprego. Nossas histórias se entrelaçam, quanto não somos promovidas ou não podemos realizar um doutorado no exterior, por termos escolhidos pela maternidade e não termos a chance de estudar e poder contar com pessoas e rede de apoio para estarem com nossos filhos neste momento. Nossas histórias se entrelaçam, quando falamos nas multinacionais, que como latinas, não temos a fluência suficiente do idioma inglês. Aqui, trouxe somente alguns

dos entrelaçamentos cotidianos que são barreiras de vidro perpetuadas no mercado do trabalho, garantindo que ainda tenhamos a grande maioria dos altos cargos ocupados por homens brancos.

## 6 CONCLUSÃO

Essas são três histórias narradas pela perspectiva da pesquisadora que mostram os diferentes matizes do preconceito no Brasil. Vivemos em uma sociedade em que as empresas, como reflexo dos arranjos sociais, ainda têm como seus conselheiros uma grande maioria de homens brancos, de meia idade, cishetero, sem deficiências, de classe alta ou média, que com certeza iniciaram sua atividade acadêmica ou mesmo escolar em escolas da elite brasileira. Ter acesso à educação em um país em que isso deveria ser um direito constitucional já não é uma possibilidade para toda a sociedade. A criança marginalizada deixa muitas vezes de ir à escola para auxiliar sua família financeiramente.

Nesse sentido, na primeira entrevista, a fundadora do Conselheira 101 argumenta:

*Quando eu já estava com nove anos, a nossa vida financeira tinha melhorado. Meu pai já era metalúrgico, a gente chegou numa situação melhor. A gente não tinha dinheiro para viajar, para fazer coisas, mas alimentação e estudo, mesmo que fosse público, era prioridade. Aí naquela época passavam sempre aqueles vendedores de livros. Minha casa é cheia de enciclopédias. Eu lia com oito, nove anos. Eu lia fábulas de La Fontaine. Tinha uma coleção deles. Papai tinha pegado do irmão dele uma coleção de Machado de Assis. Eu li naquele português arcaico. Tinha um livro de curiosidades. Eu adorava, eu lia tudo isso e meu pai veio com a competição.*

Nesse caso a educação gerou a perspectiva para essa jovem de poder olhar além do preconceito. Ela diz que os professores acreditavam nela e que isso lhe proporcionou perspectiva: *“Eu não entendia isso e hoje eu vejo o cuidado dos professores comigo. É uma pena que os alunos não tenham essa possibilidade. Então, quando outras pessoas acreditam em você, você passa a acreditar que tem um lugar de pertencimento diferente daquele em que você está.”* Quanto o acesso à educação e a professores que lhe concediam crédito e meios para evoluir fez a diferença para essa mulher negra? Não podemos deixar de lado a questão do acesso à educação, pois o preconceito de raça, classe e gênero sempre existiu e está arraigado na sociedade. Enquanto os cidadãos e as cidadãs não tiverem acesso ao conhecimento e a maneiras de questionar o status quo será em vão a busca pela justiça social. Nesse sentido, o programa Conselheira 101, ainda que atuando com uma parcela da população que, de alguma forma, já teve acesso a espaços de educação e conhecimento, cria uma perspectiva de mudança, pois proporciona conhecimento e networking a mulheres negras que não teriam acesso a isso.

Enquanto estudante de pós-graduação, em uma das maiores universidades do país, pude

vivenciar e escutar diversos relatos de preconceito e falta de espaço de estudantes negros. Estamos falando de um espaço de cultura e ensino que, por sua vez, deveria promover a inclusão, visto que se trata de uma universidade pública. Durante as disciplinas cursadas, escutei diversos relatos em que os próprios professores tratavam estudantes negros com racismo e falta de respeito. São vivências que se repetem em uma sociedade que se diz não racista, mas que, ao mesmo tempo, como mostra a matéria do *GI* (Cavallini, 2022), tem uma proporção de pretos e pardos entre os pobres que chega ao dobro do número de brancos. Segundo o IBGE, em 2021, considerando a linha de pobreza monetária proposta pelo Banco Mundial, a proporção de pessoas pobres no país era de 18,6% entre os brancos, e praticamente o dobro entre os pretos (34,5%) e entre os pardos (38,4%), ou seja, 72,9% de pessoas negras e pobres.

Além disso, o racismo na academia nada mais é do que o reflexo da sociedade. Durante a entrevista com Silvia, ela apresenta uma importante realidade:

*Na Universidade sempre tinha dois lados. Tinha um lado de gente que gostava de mim e tinha um lado de gente que não gostava de mim. Eu fui muito perseguida. Eu sobrevivi lá. E tinha muito puxa-saco, e quando eu era coordenadora do mestrado ninguém puxava meu saco. Tinha a coordenadora do instituto, que era branca. Ai as pessoas puxavam o saco dela e eu: “Quem é você? Ah, você é do mestrado.” Ai, quando eu saí do mestrado e fui para o instituto, pensei que iam puxar meu saco, e não puxaram. E quem assumiu o mestrado, era top, por quê? Porque era branca. Eu só não caí antes porque o reitor gostava de mim. O racismo é muito forte, eu fui demitida muito por causa de uma menina. Ela foi falar mal de mim para o reitor e ele me chamava, aí falava comigo e dizia que eles iam ter que me engolir. E teve uma vez que fez uma reunião com todas as pessoas e falaram assim: “Nós queremos a Silvia, parem de falar da Silvia.” Para você ver como os meus pares eram preconceituosos. Então, isso era muito complexo. Ai o reitor caiu, e eu caí junto. Ele caiu, e eu caí junto logo depois. O racismo é algo muito sério, que existe em todas as dimensões. Na academia existe muito, se for pensar de maneira geral, existe em todas as dimensões. E é como eu falei: racismo é escolha, porque informação tem.*

Sim, hoje há informação, é possível fazer escolhas, e ainda assim o racismo persiste. São séculos, impérios de perpetuação de preconceito, de construção de realidades que nos levaram a que as mulheres se enxergassem como pessoas fora do contexto, sem direito ou autoestima para ocupar os melhores lugares e as melhores cadeiras e posições em empresas, em academias, pois não se pode desejar algo que de certa forma já está destinado a outros executivos, como são os homens brancos héteros de meia idade e de classe alta e média.

O Conselheira 101 aparece como um espaço de abertura. Um espaço de discussão e de construção de novas conselheiras, que, em vez de acharem que não têm direito ou capacidade para serem conselheiras, devem enxergar sua importância e seu espaço de criação de uma nova realidade mais inclusiva. A fala de Silvia também é emblemática ao relatar uma palestra de um dos convidados:

*O Conselheira 101 me trouxe muita coisa, a única coisa que eu não gostei foi que um headhunter falou: “Para ser conselheira tem que ter sido CEO.” Aí eu fiquei: “O que eu estou fazendo aqui?” Mas a Judaraci ajudou, ela trouxe doutores, era eu, mas a famosa estava lá, a Jaqueline<sup>7</sup>, ela que fez na época da pandemia o DNA, o genoma da covid.*

Silvia se refere à biomédica brasileira Jaqueline Goes de Jesus, que foi responsável pelo mapeamento do genoma do vírus da Covid-19. Nessa fala há a perpetuação do status quo, ao de excluir os que não fazem parte do meu *ingroup*. São comportamentos psicológicos, como se menciona anteriormente, conectados com a teoria de Tajfel, apresentada por Abrams e Hogg (2010), que defendem que a estima subjetiva referente ao pertencimento social é fundamental para derivar o comportamento das pessoas diante das relações intergrupais, de onde decorre a estreita vinculação entre preconceito e identidade social. Nesse sentido, apresentar mulheres negras do meio acadêmico, e não somente de empresas, é uma forma de buscar a inclusão e a perpetuação da defesa de uma única causa, que é lutar contra o racismo, em uma sociedade que ainda tem, como mencionado por Silvia, sinais fracos. O Conselheira 101 é um importante movimento nacional, que recentemente conquistou espaço internacionalmente ao levar, em março de 2024, ex-alunas do programa para um curso do programa *Women in Governance*, na UCLA Anderson School of Management, em Los Angeles. A busca do Conselheira 101 pela inclusão é, sim, uma saída estratégica e muito relevante para que se conquiste mais espaço para mulheres negras em conselhos de administração.

## 6.1 Contribuições da pesquisa

Nesta seção gostaríamos de trazer algumas contribuições que julgamos importantes para o campo de estudos sobre desigualdade de gênero e raça, bem como para a prática organizacional e social.

*Interseccionalidade como ferramenta analítica:* 1) Análise complexa das opressões: utilizando a teoria da interseccionalidade de Patricia Hill Collins e outras teóricas, como Kimberlé Crenshaw, bell hooks, e Lélia Gonzalez, a pesquisa oferece uma análise complexa das múltiplas camadas de opressão enfrentadas pelas mulheres negras no Brasil; 2) Desconstrução e reconstrução: ilustra como a interseccionalidade pode ser uma ferramenta poderosa para desconstruir preconceitos internalizados e reconstruir identidades de resistência.

---

<sup>7</sup> Jaqueline Goes de Jesus é uma biomédica, doutora em patologia humana e pesquisadora brasileira, que se destacou por ser a coordenadora da equipe responsável pelo sequenciamento do genoma do vírus SARS-CoV-2 apenas 48 horas após a confirmação do primeiro caso de COVID-19 no Brasil

*Contribuição para a educação e formação:* 1) Impacto da educação: a pesquisa mostra como o acesso à educação e o apoio de professores podem proporcionar perspectivas e oportunidades para jovens de comunidades marginalizadas, o que é evidenciado pelo relato da fundadora do Conselheira 101; 2) Programas de apoio: o trabalho do Conselheira 101 é destacado como um exemplo prático sobre como programas de apoio e *networking* podem criar mudanças significativas, oferecendo conhecimento e oportunidades para mulheres negras.

*Reflexão sobre a discriminação no ambiente de trabalho:* 1) Experiências de gênero e raça: a pesquisa fornece relatos detalhados sobre as experiências de discriminação de gênero e raça no ambiente de trabalho, sublinhando como mulheres, especialmente mulheres negras, enfrentam barreiras adicionais em suas carreiras; 2) Barreiras invisíveis: aponta para as barreiras de vidro que perpetuam a desigualdade de gênero e raça nas corporações, destacando a necessidade de uma abordagem interseccional na criação de políticas corporativas inclusivas.

*Desigualdade estrutural e sistêmica:* 1) Dados estatísticos: a inclusão de dados do IBGE e outras fontes sobre a desigualdade econômica entre brancos e negros no Brasil fornece uma base sólida para a discussão sobre racismo estrutural; 2) Reflexo na academia: a pesquisa também destaca como a academia, um espaço que deveria promover inclusão, muitas vezes reflete as mesmas desigualdades presentes na sociedade mais ampla.

Estas contribuições não só ampliam o entendimento teórico sobre questões de gênero e raça, mas também fornecem exemplos práticos e caminhos para a implementação de mudanças estruturais nas organizações e na sociedade. A pesquisa combina teoria e prática de maneira que ilumina as complexidades das opressões interseccionais e oferece estratégias para a criação de um ambiente mais justo e inclusivo.

## CONCLUSÃO FINAL

Esta dissertação, dividida em dois artigos, iniciou-se com o objetivo primário de entender, pela perspectiva da metodologia, teórica e do conteúdo, como a temática das mulheres em conselhos de administração tem sido estudada na academia. Partiu-se de uma revisão sistemática de literatura, que mostrou números significativos: foram 108 artigos analisados, que apontam uma forte tendência para entender o gênero como uma variável a ser analisada por metodologias quantitativas, no sentido de mostrar o quanto a diversidade pode ser importante para a sustentabilidade, para a responsabilidade social e para o desempenho financeiro das empresas. Nos artigos analisados, não se encontrou menção à teoria da interseccionalidade, cunhada por Kimberle Creenshaw na década de 1990, que traz para a academia a importância de estudar o feminismo negro pela lente da interseccionalidade, não somente mobilizando a questão do gênero, mas também a de raça e de classe social como dimensões que têm impacto direto na perpetuação da exclusão e da injustiça social.

No segundo artigo, buscou-se realizar um estudo de caso e entrevistas com mulheres negras, analisando suas experiências para entender a perpetuação do racismo na sociedade brasileira. Foi investigado o programa Conselheira 101, um movimento responsável por promover a inclusão de mulheres negras, e mais recentemente indígenas, no quadro dos conselhos de empresas brasileiras. O Conselheira 101 é uma iniciativa que começou em 2020 e, desde então, vem formando mulheres negras e indígenas para serem conselheiras administrativas. Sabe-se que o número de mulheres negras nesses ambientes ainda não é significativo. Dados coletados pela B3 mostram que, das 343 companhias analisadas no levantamento, 305 (88,9%) declararam não ter nenhuma pessoa parda na diretoria estatutária, e 311 (90,7%) não têm nenhuma pessoa parda no conselho. Sendo assim, estudar e trazer para o círculo do debate acadêmico um programa que busca inserir mulheres negras em conselhos pode contribuir para promover também na academia programas que possam conferir a mulheres, sobretudo mulheres negras, cargos de gestão. Olhar o gênero na administração pela perspectiva qualitativa é uma busca, mesmo que pequena, por promover mudança e gerar mais igualdade social. Quando olhamos qualitativamente para as palavras de Claudia e Silvia que trazem a perspectiva de mudança, por meio do apoio social e familiar, como os professores, no caso de Claudia, e os Empresários no caso de Silvia, que acreditavam na sua capacidade sem estereótipos e preconceitos, é nitidamente uma visão positiva de futuro. Trazermos, as oportunidades que lhe foram apontadas, graças a educação e o apoio familiar, também mostra como seríamos muito mais poderosos e efetivos com movimentos maiores e mais significativos

como o Programa Conselheira 101.

São conhecidas também as limitações deste estudo, a iniciar pela número reduzido de pessoas entrevistadas. No entanto, as evidências construídas são reveladoras e dão cores às lentes teóricas da interseccionalidade como uma maneira de desenvolver análises e estudos tanto para a questão de gênero como de raça. Essa é uma temática que ganha cada vez mais espaço na academia. Prova disso é o salto no número de estudos em 2023: no banco de dados Scopus havia doze artigos em 2022, número que subiu para 34 em 2023. A temática do preconceito contra mulheres e contra mulheres negras é uma realidade, e mostrá-la em estudos acadêmicos é uma forma de promover a mudança, de lutar por uma sociedade mais justa onde todos possam ter oportunidades iguais, independentemente de sua raça ou gênero.

A principal conclusão a que se pode chegar é que não é possível continuar sem pensar na busca por uma mudança, pois a sociedade brasileira precisa amadurecer e crescer. Sem a diminuição da injustiça social, dificilmente se evoluirá para uma economia mais inclusiva. Talvez o próximo passo seja entender de que maneira a academia e as empresas, juntamente com os movimentos sociais, podem promover mais unificação e trocas de experiências na busca da inclusão social. Em estudos importantes como o trabalho de Silva (2016), onde são apontadas as barreiras reais estruturais do racismo na sociedade, encontramos teorias que explicam como esse fenômeno é perpetuado. Nesta pesquisa, ao entrelaçar o arcabouço estudado no Feminismo Negro, tanto no Brasil como nos Estados Unidos, por meio dos trabalhos de Sueli Carneiro, Lelia Gonzalez e Patricia Hill Collings para citar alguns nomes, buscamos nesta pesquisa a importância da associação entre diferentes movimentos que buscam a igualdade de oportunidades para todos, buscando não somente uma redistribuição, mas um reconhecimento e uma reconstrução solidária, onde todos possam caminhar no sentido de oportunidades para todos.

## REFERÊNCIAS

- Abrams, D. & Hogg, M. A. (2010). Social identity and self-categorization processes in organizational contexts. *The Academy of Management Review*, 25(1), 121-140. doi: 10.2307/259266.
- Amaral, C. B. & Lima D. R. (2022). Judith Butler sobre o gênero: as performances e os corpos estanhos. *Kínesis*, 14(36), 444-463. doi: 10.36311/1984-8900.2022.v14n36.p444-463.
- As mulheres negras no mercado de trabalho. (2023, 17 de agosto). *RH pra Você*. Recuperado de <https://rhpravoce.com.br/colab/as-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho/#:~:text=Entre%20janeiro%20e%20mar%C3%A7o%20deste,%C3%A9%20de%2072%2C2%25>
- Bairros, L. (1995). Nossos feminismos revisitados. *Estudos Feministas*, 3(2), 458-463. doi: 10.1590/%25x.
- Bressiani, N. (2011). Redistribuição e reconhecimento: Nancy Frases entre Jürgen Habermas e Axel Honneth. *Caderno CRH*, 24(62), 331-352. doi: 10.1590/S0103-49792011000200007.
- Butler, J. P. (2018). *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Butler, J. P. (2003). Sujeitos do sexo/gênero/desejo. In: Butler, J. *Problemas de gênero: Feminismo e subversão da identidade* (pp. 15-49). Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Calás, M., & Smircich, L. (1999). Do ponto de vista da mulher: Abordagens feministas em estudos organizacionais. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Eds.), *Handbook dos estudos organizacionais* (pp. 275-333). São Paulo, SP: Atlas.
- Calkin, S. (2015). Feminism, interrupted? Gender and development in the era of “smart economics”. *Progress in Development Studies*, 15(4). doi: 10.1177/1464993415592737.
- Capitani, L. (2023, 10 de março). Conselheira 101: Programa de incentivo para mulheres negras em conselhos administrativos abre nova turma. *Meio & Mensagem*. Recuperado de <https://www.meioemensagem.com.br/womentowatch/conselheira-101-programa-de-incentivo-para-mulheres-negras-em-conselhos-administrativos-abre-nova-turma>
- Carneiro, S. (2003). Mulheres em movimento. *Estudos avançados*, 17, 117-133.
- Cavallini, M. (2022, 11 de novembro). Proporção de pretos e pardos entre os pobres chega ao dobro em relação aos brancos, mostra o IBGE. *GI*. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/11/11/proporcao-de-pobres-pretos-e-pardos-chega-ao-dobro-em-relacao-aos-brancos-mostra-o-ibge.ghtml>
- Collins, P. (2019). *Pensamento feminista negro: Conhecimento, consciência e a política do empoderamento*. São Paulo, SP: Boitempo.

- Collins, P., & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Collins, P. (2022). *Bem Mais que Ideias – A Interseccionalidade como Teoria Social Crítica*. São Paulo, SP.: Boitempo.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299. doi: 10.2307/1229039.
- Em 2018, mulher recebia 79,5% do rendimento do homem. (2019, 8 de março). Agência IBGE Notícias. Recuperado de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/23923-em-2018-mulher-recebia-79-5-do-rendimento-do-homem>
- Flick, U. (2009). *Métodos de pesquisa: Introdução à pesquisa qualitativa*. Porto Alegre, RS: Artmed.
- Fraser, N. (2002). Aula inaugural do Programa de Pós-Graduação em Ciências Sociais da UERJ. *Interseções*, 4(1), 7-32.
- Gonzalez, L. (1984). Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, 2(1), 223-244.
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afrolatino-americano: Ensaio, intervenções e diálogos*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Haynes, K. (2008a). (Re)figuring accounting and maternal bodies: The gendered embodiment of accounting professionals. *Accounting, Organizations and Society*, 33(4-5), 328-348. doi: 10.1016/j.aos.2007.04.003.
- Haynes, K. (2008b). Transforming identities: Accounting professionals and the transition to motherhood. *Critical Perspectives on Accounting*, 19(5), 620-642. doi: 10.1016/j.cpa.2006.10.003.
- Hermínio, B. (2022, 3 de outubro). A escrevivência carrega a escrita da coletividade, afirma Conceição Evaristo. Recuperado de <http://www.iea.usp.br/noticias/a-escrevivencia-carrega-a-escrita-da-coletividade-afirma-conceicao-evaristo>
- Homem negro é espancado até a morte em supermercado do grupo Carrefour em Porto Alegre. (2020, 20 de novembro). *G1 RS*. Recuperado de <https://g1.globo.com/rs/rio-grande-do-sul/noticia/2020/11/20/homem-negro-e-espancado-ate-a-morte-em-supermercado-do-grupo-carrefour-em-porto-alegre.ghtml>
- Ipea. (2015). *Retrato das desigualdades de gênero e raça*. Brasília, DF: Ipea. Recuperado de <https://www.ipea.gov.br/retrato/>
- Julio, R. (2020, 1 de setembro). Conheça o Conselheira 101, programa de incentivo à presença de mulheres negras nos conselhos de administração. *Época Negócios*. Recuperado de <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/08/conheca-o-conselheira-101->

programa-de-incentivo-presenca-de-mulheres-negras-nos-conselhos-de-administracao.html

- Lévi-Strauss, C. (2012). *Estruturas elementares do parentesco*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Mendes, G. (2023, 24 de março). Por que precisamos incluir mulheres negras nos conselhos das empresas brasileiras? *MIT Sloan Management Review*. Recuperado de <https://mitsloanreview.com.br/post/por-que-precisamos-incluir-mulheres-negras-nos-conselhos-das-empresas>
- Motta, P. M. R., & Barros, N. F. (2015). Autoetnografia. *Cadernos de Saúde Pública*, 31(6). doi: <https://doi.org/10.1590/0102-3111XRE020615>.
- Mulheres negras e mercado de trabalho: como aumentar a diversidade racial em sua equipe. (2022, 10 de novembro). *Se Candidate, Mulher!*. Recuperado de <https://secandidatemulher.com.br/blog/mulheres-negras-e-mercado-de-trabalho>
- Mulheres e pessoas negras seguem distantes dos cargos de alta liderança das empresas de capital aberto. (2023, 8 de agosto). *B3*. Recuperado de [https://www.b3.com.br/pt\\_br/noticias/mulheres-e-pessoas-negras-seguem-distantes-dos-cargos-de-alta-lideranca-das-empresas-de-capital-aberto.htm](https://www.b3.com.br/pt_br/noticias/mulheres-e-pessoas-negras-seguem-distantes-dos-cargos-de-alta-lideranca-das-empresas-de-capital-aberto.htm)
- Munanga, K. (2010). Teoria social e relações raciais no Brasil contemporâneo. *Cadernos Penesb*, 12, 169-203.
- Nascimento, G. (2020, 20 de novembro). Não há futuro sem elas. *Claudia*. Recuperado de <https://claudia.abril.com.br/coluna/guta-nascimento/revista-claudia-novembro-2020>
- Nicoceli, A. (2024, 9 de janeiro). Entenda quais foram os significados de ‘pardo’ nos últimos 80 anos e como isso dificultou a identificação racial do Brasil. *G1*. Recuperado de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2024/01/09/entenda-quais-foram-os-significados-de-pardo-nos-ultimos-80-anos-e-como-isso-dificultou-a-identificacao-racial-do-brasil.ghtml>
- Prudente, E. (2020, 31 de julho). Dados do IBGE mostram que 54% da população brasileira é negra. *Jornal da USP*. Recuperado de <https://jornal.usp.br/radio-usp/dados-do-ibge-mostram-que-54-da-populacao-brasileira-e-negra/>
- Ribeiro, D. T. O. (2023). *Diversity and inclusion in Brazilian audit firms? Always changing to remain the same* (Tese de Doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Rubin, G. (1993). *O tráfico de mulheres: Notas sobre a “economia política” do sexo*. Recife, PE: SOS Corpo.
- Sánchez-Teba, E. M., Benítez-Márquez, M. D., & Porrás-Alcalá, P. (2021). Gender diversity in boards of directors: A bibliometric mapping. *Journal of Open Innovation*, 7(1). doi: 10.3390/joitmc7010012.
- Saraiva, A. (2020, 12 de novembro). Trabalho, renda e moradia: Desigualdades entre brancos e pretos ou pardos persistem no país. *Agência de Notícias IBGE*. Recuperado de

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29433-trabalho-renda-e-moradia-desigualdades-entre-brancos-e-pretos-ou-pardos-persistem-no-pais>

Silva, S. M. C. (2016). *Tetos de vitrais: Gênero e raça na contabilidade brasileira*, (Tese de doutorado). Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.