



MULHERES NEGRAS RUMO À LIDERANÇA

Pesquisa com executivas negras mostra que há ainda muitos obstáculos para aumentar sua participação nas posições de topo das organizações e aponta recomendações para que a inclusão seja consistente.

Dilma Campos – *Chief executive officer* (CEO), sócia fundadora da Outra Praia, head de governança ambiental, social e corporativa da B&Partners. co, conselheira da AMPRO, da São Paulo Companhia de Danças e da Solum Capital, Winning Women 2016 da EY, TEDx Speaker, coautora do livro *Publicidade antirracista* e finalista do Prêmio Jabuti de Literatura.
E-mail: dilma@outrapraia.com.br

Resumo

Objetivo: apresentar o histórico de mulheres negras na gestão de empresas no país, as principais dificuldades que enfrentaram para assumir posições de liderança, os desafios que ainda precisam ser vencidos e as recomendações para ampliar a participação de lideranças negras nas organizações.

Estado da arte: apesar do avanço nos temas diversidade e inclusão no mercado corporativo nos últimos anos, o número de executivas negras, de maneira especial em posições *C-Level*, ainda está muito distante da representatividade desse grupo na totalidade da população brasileira.

Originalidade: para dar voz à realidade das empresárias negras, foi realizada uma pesquisa *online* com um grupo de 60 executivas que participaram de um programa de formação de lideranças para atuação em conselhos de administração em empresas.

Impactos: o artigo oferece caminhos para que as empresas intensifiquem suas ações de inclusão de mulheres negras, particularmente em cargos de liderança, e oferece insights que podem inspirar políticas públicas e a conscientização da sociedade.

Palavras-chave: diversidade, inclusão, governança ambiental, social e corporativa, conselhos de administração, sustentabilidade, gestão.

Os negros representam 56,1% da população brasileira, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), mas ocupam apenas 4,7% dos cargos de liderança nas 500 maiores empresas do país¹. No caso das mulheres negras, o quadro revela-se ainda mais crítico: elas preenchem apenas 0,4% dessas posições. Quando olhamos para o cargo de *chief executive officer* (CEO) das 423 empresas listadas na B3, nenhum profissional negro, homem ou mulher, ocupa hoje essa cadeira². Mesmo no recorte das 73 empresas que participaram do processo seletivo do Índice de Sustentabilidade Ambiental da B3 em 2021, ambientes em que o tema diversidade deveria estar mais adiantado, a maioria das empresas (78%) afirmou ter apenas de 0 a 11% de negros em cargos *C-Level*.

As estatísticas comprovam uma realidade que se vê na maioria dos ambientes corporativos: a inclusão racial está longe de refletir a heterogeneidade da população brasileira. Apesar dos avanços da pauta governança ambiental, social e corporativa (ESG) nas organizações e do surgimento de órgãos e entidades que fomentam a inclusão da mulher preta na gestão, ainda são inúmeros os desafios que elas enfrentam para galgar posições nas corporações.

Neste artigo, apresento o cenário histórico de homens e mulheres negros em cargos executivos nas empresas, que culmina com o quadro atual de esforços apoiados por diversos coletivos, entre eles o Conselho 101³, ou C101, programa de incentivo à presença de mulheres negras em conselhos de administração do qual fiz parte. Mostro então resultados de uma pesquisa que fiz com minhas colegas do programa, revelando dificuldades, avanços, desafios e, por fim, recomendações para fortalecer e aumentar a presença de mulheres negras na liderança das empresas.

HISTÓRICO DE EXECUTIVOS E EXECUTIVAS NEGRAS

O livro *Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial*, escrito por Pedro Jaime de Coelho Junior com base em sua tese de doutorado defendida na Universidade de São Paulo (USP)⁴, ajuda a trazer luz para os fatos que impulsionaram a entrada de pessoas negras no mundo corporativo. No livro, ganhador do terceiro lugar do Prêmio Jabuti de Economia em 2017, o autor classifica dois momentos claros desse movimento.

O primeiro deles inicia-se nos anos 1970, com os executivos da primeira geração. Os pioneiros enfrentaram uma dura realidade nas organizações e construíram trajetórias profissionais isoladas, passando muitas vezes por situações abertas de racismo. A incapacidade das áreas de recursos humanos de lidar com o tema e a incipiência da legislação vigente – é importante destacar que até 1989 o racismo não era considerado crime, apenas contravenção, sob pena de multa – fizeram com que esses executivos desenvolvessem mecanismos para se blindarem do racismo. Esses mecanismos envolviam relevar situações de discriminação racial no trabalho, evitar o enfrentamento quando o racismo se mostrava evidente e dedicar-se intensamente às atividades profissionais para enfrentar o preconceito.

Os executivos da primeira geração foram desbravadores, ao galgar novas posições na hierarquia sem o suporte de grupos ou movimentos estruturados. Nos anos 1970, época da ditadura militar, havia intensa repressão aos movimentos sociais e raciais. É importante ressaltar que, nessa primeira geração, apenas homens galgaram posições.

As primeiras executivas negras chegaram ao poder apenas no fim do século, muitas delas seguindo o mesmo impulso solitário nas corporações. Além de situações de preconceito e discriminação racial, elas vivenciaram situações de assédio moral e/ou sexual, além de outras formas simbólicas de violência⁵. Muitas enfrentaram ainda obstáculos em suas vidas privadas e tiveram dificuldade em conquistar um casamento estável ou uma vida familiar organizada, situação causada em parte pelo sexismo e pelo racismo.

Já os executivos da segunda geração, que alçaram posições no mercado a partir do início do século, foram impulsionados por um movimento sustentado por coletivos negros. Estes passaram a reivindicar uma série de políticas afirmativas a partir de 1985, na volta à democracia, com o fim da ditadura militar no país. Em 2003, organizações não governamentais (ONGs) provenientes do movimento negro fizeram uma representação no Ministério Público do Trabalho (MPT) cobrando que este cumprisse sua função institucional de dar atendimento às questões de interesse público, utilizando instrumentos legais como o inquérito civil público e a ação civil pública em prol da entrada de negros no mercado de trabalho. Em 2005, foi lançado pelo MPT o Programa de Promoção da Igualdade de Oportunidades para Todos, com o objetivo de fazer com que empresas adotassem ações afirmativas para o enfrentamento das desigualdades de gênero e raça nas relações de trabalho.

No mesmo ano, foram instaurados inquéritos civis públicos contra os cinco maiores bancos do Brasil, que dispunham de pouquíssimas pessoas negras em seu quadro de colaboradores. Como resposta, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) iniciou negociações com representantes de entidades sindicais e ONGs e, em 2006, começaram a surgir os primeiros programas de *trainee* voltados a jovens afrodescendentes. Esses

programas são particularmente relevantes, pois é por meio deles que são formados os futuros líderes das empresas. Roberta Anchieta, atualmente diretora de Administração Fiduciária do Itaú Unibanco, entrou no banco por meio de um programa de trainee ainda no ano 2000, antes dos programas voltados para negros.

No entanto, apesar de chegarem ao mercado corporativo em um contexto social mais favorável, as jovens que entraram em programas de *trainee* voltados à população negra continuaram enfrentando situações de discriminação, como as reações e o estranhamento dos colegas ao fato de elas irem trabalhar, por exemplo, com tranças no cabelo. A intersecção entre raça e classe mostra-se evidente quando elas passaram a vivenciar situações com *trainees* e estagiários que estudaram em escolas particulares, por não terem as mesmas experiências culturais para acessar posições de prestígio, como por exemplo vivências internacionais⁶.

Com todas as dificuldades, a segunda geração de executivos negros teve (relativa) maior facilidade de acesso às empresas em relação à primeira geração, por causa do avanço da agenda positiva de diversidade e de inclusão e da ampliação da discussão sobre a redução das desigualdades raciais, tanto na esfera política como nas iniciativas pública e privada. Uma das ações na agenda foi a Lei de Cotas, de 2012⁷, que reservou 50% das vagas em universidades e institutos federais a pessoas que estudaram em escolas públicas, ampliando o acesso da população preta, majoritária nas classes econômicas menos favorecidas, ao ensino superior.

Outro reforço na agenda positiva veio com o surgimento da sigla ESG, em 2004, em publicação do Banco Mundial, em parceria com o Pacto Global da Organização das Nações Unidas (ONU)⁸. Chamada *Who Cares Wins* (Ganha Quem se Importa)⁹, a publicação foi resultado de uma provocação do então secretário-geral da ONU, Kofi Annan, a 50 CEOs de grandes instituições financeiras do mundo e instigou o mercado de capitais a integrar fatores ESG como critério de investimento nos negócios. O pilar social (o S da sigla ESG) fortaleceu discussões sobre práticas de diversidade, inclusão, equidade de gênero e racial, ajudando a impulsionar políticas e metas para reduzir a desigualdade nas organizações.

Aos poucos, mais executivas negras começaram a galgar posições *C-Level* nas empresas. Entre as pioneiras, está Rachel Maia, que assumiu o cargo de *chief financial officer* (CFO) da Tiffany & Co. em 2001, a posição de CEO da Pandora em 2010 e hoje é conselheira administrativa da Vale, Banco do Brasil e CVC. Outro exemplo é Jandaraci Araújo, que foi diretora-executiva do Banco do Povo em 2019 e atualmente é CFO da 99Jobs.

PRETAS NO CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO

Em 2019, apenas 13% dos cargos de CEO eram ocupados por mulheres. Desse total, a representatividade de mulheres negras era de apenas 1%¹⁰. Uma das formas de ampliar a participação em cargos de liderança é por meio da participação de representantes desse grupo em conselhos de administração. Membros de um conselho administrativo têm a responsabilidade de gerar transparência e credibilidade para as empresas e são o elo entre os interesses dos acionistas e as atribuições da alta gestão executiva.

Uma líder preta como conselheira é garantia de um olhar de diversidade para a organização, com potencial de aumentar o retorno sobre o investimento. Pesquisa da consultoria McKinsey¹¹ com 700 empresas na América Latina revelou que as organizações com diversidade possuem probabilidade 93% maior de superarem a *performance* financeira de seus pares na indústria do que aquelas sem esse perfil. Essa pesquisa também correlacionou a diversidade a maiores índices de felicidade dos colaboradores, à retenção de talentos e ao maior nível de inovação e colaboração, o que em última instância aumenta a probabilidade de obter resultados financeiros superiores.

Se o número de executivas negras em cargos *C-Level* ainda é baixo, a representatividade em conselhos é quase inexistente. Esse foi um dos motivos pelos quais, em agosto de 2020, em plena pandemia de Covid-19, surgiu um programa de incentivo à presença de mulheres negras em conselhos de administração. O C101 foi criado por um coletivo de mulheres e teve o apoio da consultoria KPMG e da Women Corporate Directors (WCD). A iniciativa partiu da advogada Lisiane Lemos, que se conectou a representantes da WCD no Brasil, particularmente à também advogada Marianne Coutinho, sócia-líder da KPMG. Outras sete executivas fazem parte do grupo fundador.

A primeira turma capacitou 20 executivas negras para os desafios da jornada de uma conselheira de administração. As selecionadas para o programa aprendem desde temas básicos, como introdução à governança e formação de conselhos e comitês, até temas mais avançados e práticos, como simulações de reuniões realizadas por conselhos. Ao todo, 60 mulheres já foram formadas pelo programa. Além dos *hard* e *soft skills*, o programa amplia a perspectiva de participação das mulheres negras como conselheiras, um papel que a maioria delas não vislumbrava anteriormente como uma possibilidade de carreira. Os resultados até o momento são animadores: 47% das participantes ingressaram em conselhos consultivos, eméritos, fiscais/auditoria e/ou administrativos, alcançando 50% de movimentações executivas.

DIFICULDADES, AVANÇOS, DESAFIOS E CAMINHOS

Tendo participado da primeira turma do programa, decidi investigar, por meio de uma pesquisa *online* aberta para as 60 participantes, quais foram as principais dificuldades e os desafios para o futuro na visão dessas executivas. Trago as respostas em primeira mão neste artigo.

Feita em dezembro de 2022, a pesquisa obteve 31 respostas (52% do total). Em relação aos cargos que ocupam atualmente, 13 são executivas *C-Level* em empresas ou CEOs de seu próprio negócio; oito ocupam o cargo de diretoras; 10, a função de *head*; e oito atuam também como conselheiras. As respostas revelam assim que 25% já estão em posições em conselhos.

Com relação ao tempo em que estão em seus cargos, considerando *C-Level*, diretora ou *head*, sete ocupam a posição há menos de um ano; 12, entre um e três anos; cinco, entre três e cinco anos; e sete, há mais de cinco anos. Os dados mostram que 61% das respondentes estão há menos de três anos em cargos executivos, ou seja, assumiram essa posição de 2019 em diante, o que corrobora com o fato de que a ascensão de executivas negras se acentuou nos últimos anos. No que tange ao tempo em que atuam como conselheiras, cinco das oito participantes que também atuam no conselho passaram a acumular essa função há menos de um ano; e as outras três, entre um e três anos, o que denota o caráter formador do programa C101.

Ao serem questionadas sobre as principais dificuldades para assumir cargos executivos, o racismo estrutural despontou como principal motivo, seguido da ausência de política efetiva de diversidade na organização (Figura 1). Cada participante poderia selecionar uma ou mais respostas que se aplicassem ao seu caso.

As participantes também puderam citar dificuldades adicionais que precisam ser superadas para que outras mulheres negras possam assumir cargos de alta gestão. Elas mencionaram a falta de *networking*, a ausência de estrutura institucional e de apoio técnico, o viés inconsciente que gera preconceito por parte dos gestores, além de questões relacionadas à autoestima e autoconfiança (“não acreditar que [o cargo] era meu”; “falta de autoconfiança”; “dificuldade de confiar que daria certo”; “sentimento de síndrome de impostora”). Apenas uma das respondentes declarou não ter tido nenhuma dificuldade para assumir o cargo atual.

Em relação aos principais avanços nos últimos anos, a maioria das respondentes considerou importante a criação de órgãos para fomentar a inclusão da mulher preta na gestão, as políticas de inclusão e diversidade nas organizações e o aumento da adoção de práticas ESG, além de terem surgido exemplos de outras lideranças negras (Figura 2). Apenas uma das executivas consultada citou outro avanço, destacando demandas regulatórias e ações afirmativas como regras de diversidade em conselhos para empresas participantes do mercado de ações Nasdaq.

As executivas também foram questionadas sobre os principais desafios para o futuro. Suas respostas revelam diversos *insights* a respeito do que ainda precisa ser desenvolvido para ampliar a diversidade e a equidade racial e de gênero nas organizações (Figura 3). De forma geral, os desafios estão relacionados a: ampliação de

Figura 1.

As principais dificuldades para assumir o cargo de liderança

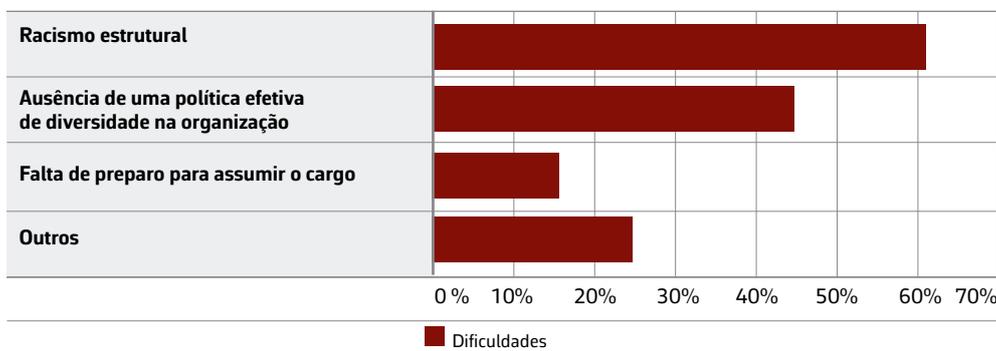
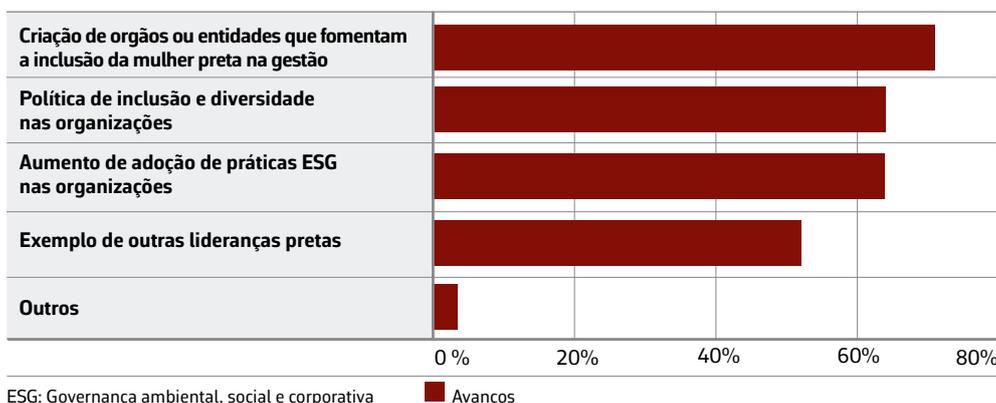


Figura 2.

Os principais avanços na inclusão da mulher preta nos últimos anos



ESG: Governança ambiental, social e corporativa

■ Avanços

Figura 3.

Os principais desafios para o futuro

→	Garantir a permanência das mulheres negras que já ocupam posições nas empresas;
→	Ampliar os espaços para a inclusão de outras mulheres negras entre executivas e conselheiras, garantindo que saiam da base e que apoiem as que já ocupam tais posições;
→	Preparar jovens negras para posições de liderança;
→	Dar visibilidade às mulheres negras sêniores e carreirá-las;
→	Consolidar e expandir iniciativas que já existem nas organizações;
→	Expandir e escalar programas como aqueles que fomentam a mulher negra nos conselhos (da formação à entrada efetiva);
→	Intensificar a agenda de diversidade racial, com a criação e ampliação de políticas privadas e públicas que efetivamente funcionem para inclusão de mulheres pretas nas empresas e em posições de liderança;
→	Garantir equidade na remuneração para mulheres e negras em relação a homens e brancos;
→	Considerar nas políticas metas que consideram a transversalidade de problemáticas relacionadas à questão de raça e gênero;
→	Ter sustentabilidade em ações afirmativas até que cheguemos à igualdade racial nos espaços de poder;
→	Permanecer relevante em posições de liderança diante de ambientes complexos, competitivos, inovadores e majoritariamente ocupados por pessoas brancas;
→	Ter letramento racial mais abrangente e efetivo nos lugares que não entendem a necessidade de uma mudança de postura e posicionamento;
→	Quebrar vieses estruturais;
→	Preparar as organizações para serem lideradas por pessoas negras;
→	Sensibilizar empresas do quanto a diversidade é saudável e traz benefícios para o negócio;
→	Garantir que o pertencimento seja de fato genuíno nos ambientes organizacionais.

cargos, de superar ambientes refratários a mudanças e de fazer com que as políticas sejam eficazes e que o pertencimento seja genuíno, para citar alguns aspectos levantados.

Ao final da pesquisa, foi deixado um campo aberto para observações adicionais ou complementos às respostas anteriores. As respostas originaram recomendações para ampliar a participação de mulheres negras na gestão (Figura 4).

Figura 4.

Recomendações para ampliar a participação de mulheres negras na gestão

→	Não basta visibilidade, é necessário suporte técnico na gestão para que as mulheres negras se sustentem nas posições conquistadas;
→	É preciso ampliar a inclusão de mulheres negras em carreiras tradicionais de C-Level, pois as empresas tendem a circunscrevê-las a carreiras de diversidade e sustentabilidade;
→	Engajar as pessoas não negras é fundamental para apoiar as iniciativas existentes e abrir espaços efetivos nas empresas e instituições;
→	Eventos pontuais em períodos de comemoração são efetivos, mas acabam perdendo-se nos demais meses. Dessa forma, é importante ter eventos regulares para combater vieses e fortalecer a cultura da diversidade;
→	Construir parâmetros de práticas exemplares setoriais pode ajudar a impulsionar políticas e ações empresariais ou de regulação;
→	Programas como C101 são essenciais para dar visibilidade e aumentar as oportunidades;
→	A criação de indicadores claros para carreiras de mulheres negras nas organizações ajuda a consolidar políticas e oferece transparência ao processo de inclusão

posições estratégicas e de liderança para mulheres negras nas empresas; capacitação, formação e desenvolvimento de mulheres negras para essas posições; expansão de programas (como o C-101) que fomentam a participação de mulheres negras nos conselhos de administração; manutenção e sustentabilidade de metas e políticas já iniciadas e intensificação da agenda de diversidade racial nas empresas; preparo das organizações para receber lideranças negras; quebra de vieses estruturais e criação de políticas públicas e privadas; apresentação de resultados por parte de conselheiras negras, o que vai garantir a expansão de sua atuação nos conselhos.

As respostas sinalizam que as empresas ainda precisam trabalhar uma série de vieses inconscientes e a própria cultura organizacional para verdadeiramente acolher e dar espaço para representantes deste e de outros grupos diversos. As executivas consultadas mostraram a necessidade de resistir para permanecer nos cargos, de superar ambientes refratários a mudanças e de fazer com que as políticas sejam eficazes e que o pertencimento seja genuíno, para citar alguns aspectos levantados. Ao final da pesquisa, foi deixado um campo aberto para observações adicionais ou complementos às respostas anteriores. As respostas originaram recomendações para ampliar a participação de mulheres negras na gestão (Figura 4). Entre os destaques, cabem citar o suporte e envolvimento das empresas no impulsionamento da carreira de mulheres negras, a importância de grupos de apoio como o C-101, o engajamento de pessoas não negras para apoiar e abrir espaços nas instituições e a criação de indicadores claros de promoção para pessoas negras. Essas recomendações podem ser importantes direcionadores para as organizações que desejam ampliar sua agenda de inclusão.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o avanço dos temas de diversidade e inclusão seja inegável nas organizações, trata-se de um processo de longo prazo que está apenas começando. As estatísti-

cas apresentadas no início deste artigo mostram que a representatividade de executivas negras ainda é baixa. As pioneiras, que desbravaram seu caminho de forma individual e de certa maneira heroica, são hoje inspiração para as novas gerações. A maioria das executivas que já atingiu posições *C-Level* investe tempo e esforços em mentorias e participa ativamente de grupos de apoio a mulheres negras. Elas sabem o quão importante é inspirar outras mulheres com sua trajetória e estão prontas para dar o suporte a questões práticas que enfrentam no dia a dia e no processo de ascensão profissional.

Do ponto de vista das organizações, o tema diversidade é ainda um potencial a ser explorado. O Brasil é o país com a segunda maior população negra do mundo (atrás apenas da Nigéria)¹², e as mulheres negras representam 27,8% da população, segundo o IBGE. Ter representantes desse grupo na liderança ou em conselhos de administração amplia a visão de mercado das marcas, dá visibilidade a um potencial público-alvo ainda não atendido e pode revelar talentos que hoje não são considerados na maioria das empresas.

As organizações que querem investir nesse público podem agir de diversas formas: aumentar a participação de mulheres negras nos conselhos de administração; desenvolver programas de *trainee* para profissionais negras, permitindo a capacitação dos jovens talentos; investir em programas de desenvolvimento de lideranças negras; promover o letramento racial em toda a liderança não negra. Mudar pensamentos e padrões enraizados na sociedade brasileira é essencial para avançar na temática racial e combater os vieses inconscientes que hoje são predominantes nas culturas organizacionais

NOTAS

1. Instituto Ethos (2016). *Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas*. Instituto Ethos. Recuperado de https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2016/05/Perfil_Social_Tacial_Genero_500empresas.pdf
2. Klingspiegel, B. (2022). CEOs negros trabalham o dobro para chegarem à liderança, diz pesquisa. Estadão. Recuperado de <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/ceo-negros-trabalham-o-dobro-que-brancos-diversidade-pesquisa/>
3. Recuperado de <https://www.linkedin.com/company/conselheira101/posts/?feedView=all>
4. Coelho Junior, P. J. D. (2011). Executivos negros: racismo e diversidade no mundo empresarial. Uma abordagem socio-anropológica (Tese de doutorado, Universidade de São Paulo, São Paulo).
5. Coelho Junior, P. J. D., & Hein, A. S. (2021). Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. *Organizações e Sociedade*, 28(97), 252-281. <https://doi.org/10.1590/1984-92302021v28n9702PT>
6. Coelho Junior & Hein (2021).
7. Brasil (2012). Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. *Diário Oficial da União*. Recuperado de http://portal.mec.gov.br/cotas/docs/lei_12711_29_08_2012.pdf
8. Pacto Global Rede Brasil. ESG. Recuperado de <https://www.pactoglobal.org.br/pg/esg>
9. The Global Compact. (2004). Who Cares Win. The Global Compact. Recuperado de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/280911488968799581/pdf/113237-WP-WhoCaresWins-2004.pdf>
10. Inper e Talenses (2019). 3ª Pesquisa Panorama Mulher. Recuperado de <http://online.fliphtml5.com/gbcm/bczq>
11. McKinsey (2020). *Diversity Matters: America Latina*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/diversity-matters-america-latina>
12. Pereira, D. M. (2022). *A face negra do Brasil multicultural*. Fundação Cultural.