

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

Género e etnicidade: O papel das mulheres *tokens* na promoção da igualdade e na mudança social

Raquel Alexandra Martins Ferreira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Santos, Investigadora Auxiliar, Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Junho, 2021



CIÊNCIAS SOCIAIS
E HUMANAS

Género e etnicidade: O papel das mulheres *tokens* na promoção da igualdade e na mudança social

Raquel Alexandra Martins Ferreira

Mestrado em Psicologia Social e das Organizações

Orientadora:

Doutora Maria Helena Santos, Investigadora Auxiliar, Iscte – Instituto
Universitário de Lisboa, Centro de Investigação e Intervenção Social

Junho, 2021

Agradecimentos

A conclusão desta dissertação veio colmatar um extenso caminho, encerrando mais uma etapa e conquista na minha vida. Não poderia deixar de agradecer a um conjunto de pessoas que contribuiu para este projeto, de diferentes formas, e a quem estou muito grata.

À minha orientadora, Doutora Maria Helena Santos, que me guiou e orientou durante todo este processo. Obrigada pela prontidão nas respostas, recomendações, dedicação e por todo o incentivo.

Às mulheres protagonistas deste estudo, que se disponibilizaram para as entrevistas e cujas vozes iluminaram este projeto. Sem vocês não seria possível desenvolver esta Dissertação de Mestrado. Do fundo do meu coração, obrigada.

Aos meus pais e às minhas irmãs, obrigada pelo amor incondicional e por me ouvirem sempre. Em especial, à minha irmã, Mónica, por todas as revisões e incentivos.

A todas as pessoas que fizeram parte do meu percurso académico durante estes cinco anos e que acompanharam o meu desenvolvimento pessoal e profissional, deixo, também, o meu agradecimento.

Resumo

A presente dissertação pretendeu aprofundar os conhecimentos sobre o fenómeno do *tokenism* no que concerne à contribuição dos *tokens* de sucesso na diminuição das desigualdades intergrupais. Numa perspetiva qualitativa, foi realizado um estudo, com o objetivo de analisar as vivências e estratégias de mulheres *tokens* de diferentes origens étnicas, em posições de poder organizacional, a partir das quais puderam procurar reduzir as desigualdades e promover a mudança social. Neste estudo, foi adotada uma perspetiva interseccional, procurando abrir a discussão em torno do possível uso da interseccionalidade entre o género e a “raça”/etnia no estudo do fenómeno do *tokenism*. Integrou as perspetivas de hook (1984), Crenshaw (1989, 1991), Collins (1995, 1996, 2000), Bowleg (2008), entre outros. Em termos empíricos, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas a 16 mulheres, equilibradamente divididas consoante a sua origem, oito de origem portuguesa, brancas, e oito de origem africana; afrodescendentes, negras. Com idades compreendidas entre os 27 e os 64 anos, ocupam todas cargos de algum poder e tomada de decisão, em mundos masculinos e/ou brancos, estando em situação de extrema minoria (i.e., *tokens*). Os resultados, analisados com recurso à metodologia da análise temática de Braun e Clarke (2006), revelaram seis grandes temas que mostram que, embora ambos os grupos de mulheres partilhem das consequências negativas do *tokenism* de Kanter (1977), intersecções de género e “raça”/etnia criam dinâmicas que tornam as experiências das mulheres negras únicas. Concluímos que, no geral, as entrevistadas são agentes de mudança, usando o seu poder para promover igualdade de diversas formas.

Palavras-chave: *Tokenism*; Género; Etnia; Mulheres líderes; Mudança social

Códigos de classificação APA: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3020, Group & Interpersonal Processes

Abstract

This dissertation intended to deepen the knowledge of the phenomenon of tokenism, concerning the contribution of successful tokens in the reduction of intergroup inequalities. An empirical study was carried out, in a qualitative perspective, with the aim of analyzing the experiences and strategies of tokens, that is, women of different ethnic origins in positions of organizational power from which they can seek to reduce inequalities and promote social change. In this study, an intersectional perspective was adopted, seeking to open discussion around the possible use of the intersectionality between gender and “race”/ethnicity in the study of the phenomenon of tokenism (Kanter, 1977). It included the perspectives of hook (1984), Crenshaw (1989, 1991), Collins (1995, 1996, 2000), Bowleg (2008), and others. Semi-structured individual interviews were carried out with 16 women, evenly divided according to their ethnic origin (eight originally from Portugal, white, and eight originally from Africa; Afro-descendants, black) aged between 27 and 64 years old, occupying positions of power and decision-making, in predominately male and/or white workplaces, while being in extreme minority. The results, analyzed using the thematic analysis methodology of Braun and Clarke (2006), revealed six major themes that show that, although both groups of women share the negative consequences of Kanter's (1977) tokenism, intersections of “race”/ethnicity and gender create dynamics that make the experiences of black women unique. We concluded that most of the interviewees are “change agents”, using their power to promote equality in different ways.

Keywords: Tokenism; Gender, Ethnicity, Women leaders; Social change

APA classification codes: 2970, Sex Roles & Women's Issues; 3020, Group & Interpersonal Processes

Índice

Introdução.....	1
Capítulo I. Revisão de Literatura	5
<i>Tokenism</i> numa perspetiva numérica.....	5
Desenvolvimento teórico	6
<i>Tokenism</i> numa perspetiva de género	7
<i>Tokenism</i> numa perspetiva étnica	9
A Intersecção da “raça”/etnia e do género.....	11
O papel dos <i>tokens</i> na mudança social	14
Capítulo II. Metodologia	17
Participantes.....	17
Procedimento	18
Instrumentos	19
Análise dos dados	20
Capítulo III. Resultados.....	23
Obstáculos no contexto profissional.....	24
Visibilidade.....	27
Polarização.....	31
Assimilação	35
Desequilíbrios no mundo profissional	37
Mulheres como “agentes de mudança”	41
Capítulo IV. Discussão.....	45
Referências	53
Fontes	59
Anexos.....	61
Anexo A – Consentimento Informado.....	62
Anexo B – Questionário dos Dados Sociodemográficos.....	63
Anexo C – Guião de Entrevista a mulheres de origem portuguesa (brancas)	64
Anexo D – Guião de Entrevista a mulheres de origem africana (negras)	66
Anexo E – <i>Debriefing</i> / Explicação da investigação	68

Índice de Quadros

Quadro 2.1. Caracterização da nacionalidade, naturalidade, nacionalidade dos pais e cor da pele das entrevistadas.....	18
--	----

Índice de Figuras

Figura 1. Percentagem de Mulheres nos Órgãos de Administração das Maiores Empresas Cotadas em Bolsa na União Europeia, Islândia e Noruega em 2020 (Adaptado do WoBómetro, 2020).....	1
Figura 2. Percentagem de mulheres eleitas nos três níveis de governo em Portugal entre 1999 e 2019 (Adaptado de Espírito-Santo & Santos, 2020)	2
Figura 3.1. Mapa temático de temas e subtemas.....	23

Glossário de Siglas

CICDR - Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial

UE - União Europeia

EUMC - *European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia*

FEM - Fórum Económico Mundial

FRA - *European Union Agency for Fundamental Rights*

INE - Instituto Nacional de Estatística

Introdução

Na sociedade atual, marcadores como o género e a “raça”/etnia moldam as interações sociais, as perceções individuais, as relações de poder e, ainda, as oportunidades profissionais de homens, mulheres, pessoas brancas e pessoas negras, no mundo empresarial.

Em relação ao género, a evolução no mundo profissional em Portugal tem sido positiva nas últimas décadas, contudo, persistem desigualdades, sobretudo ao nível dos cargos de topo e tomada de decisão. De acordo com o WoBómetro (2020), um projeto de investigação “*Women on Boards: An Integrative Approach*” sobre a representação de mulheres e homens nos órgãos de gestão das empresas cotadas em bolsa em Portugal e na União Europeia (UE), as mulheres continuam sub-representadas nestes cargos, em comparação com os homens. Mais concretamente, o valor médio para a UE-28 (30%) situa-se ainda abaixo do valor de referência para o limiar mínimo de paridade (40%) (ver Figura 1). Apenas na Noruega, Islândia e França, os primeiros países a implementar legislação vinculativa neste âmbito, foi já ultrapassado esse limiar. Em relação a Portugal, a percentagem de mulheres nos órgãos de decisão das maiores empresas cotadas em bolsa que integram o *Portuguese Stock Exchange* (PSI-20) é de, aproximadamente, 26,6%, estando cerca de 3,4 pontos percentuais abaixo da média europeia (UE-28).

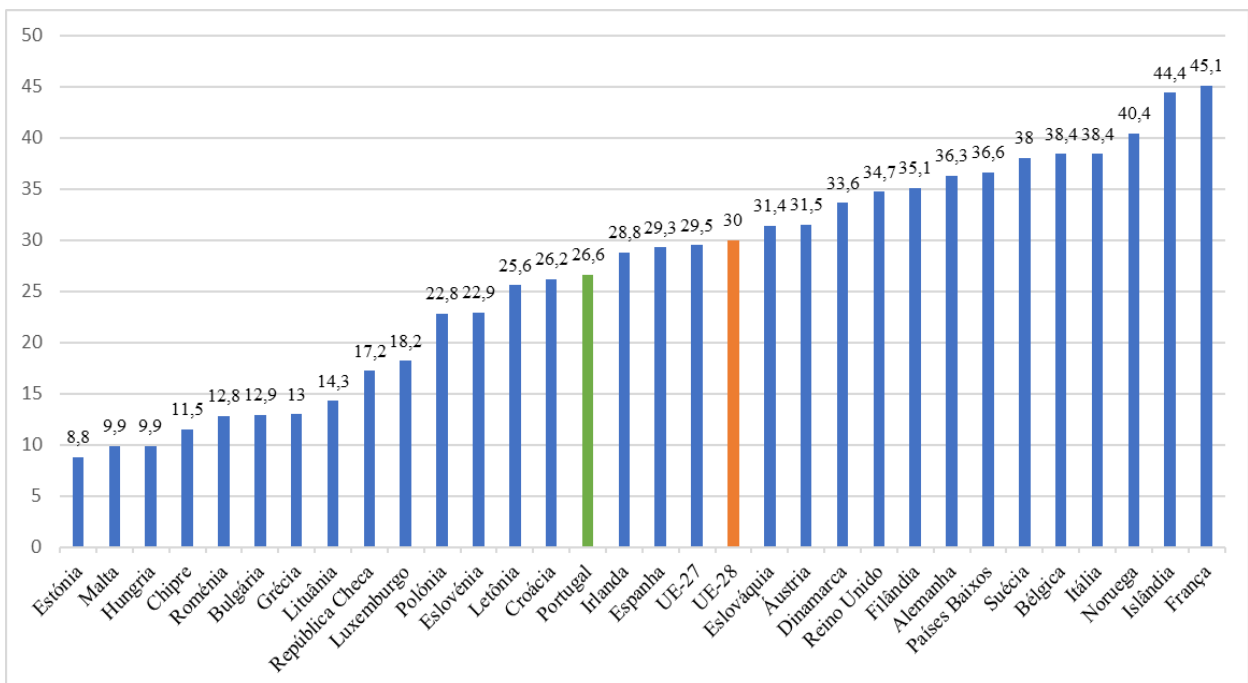


Figura 1. Percentagem de Mulheres nos Órgãos de Administração das Maiores Empresas Cotadas em Bolsa na União Europeia, Islândia e Noruega em 2020 (Adaptado do WoBómetro, 2020)

Também ao nível do poder político, a evolução da presença das mulheres tem sido positiva (Espírito-Santo & Santos, 2020). Contudo, é claro que as eleições europeias sempre permitiram uma maior percentagem de mulheres eleitas do que as eleições legislativas ou as eleições autárquicas/locais, cujas taxas de feminização têm sido sempre mais modestas (ver Figura 2).

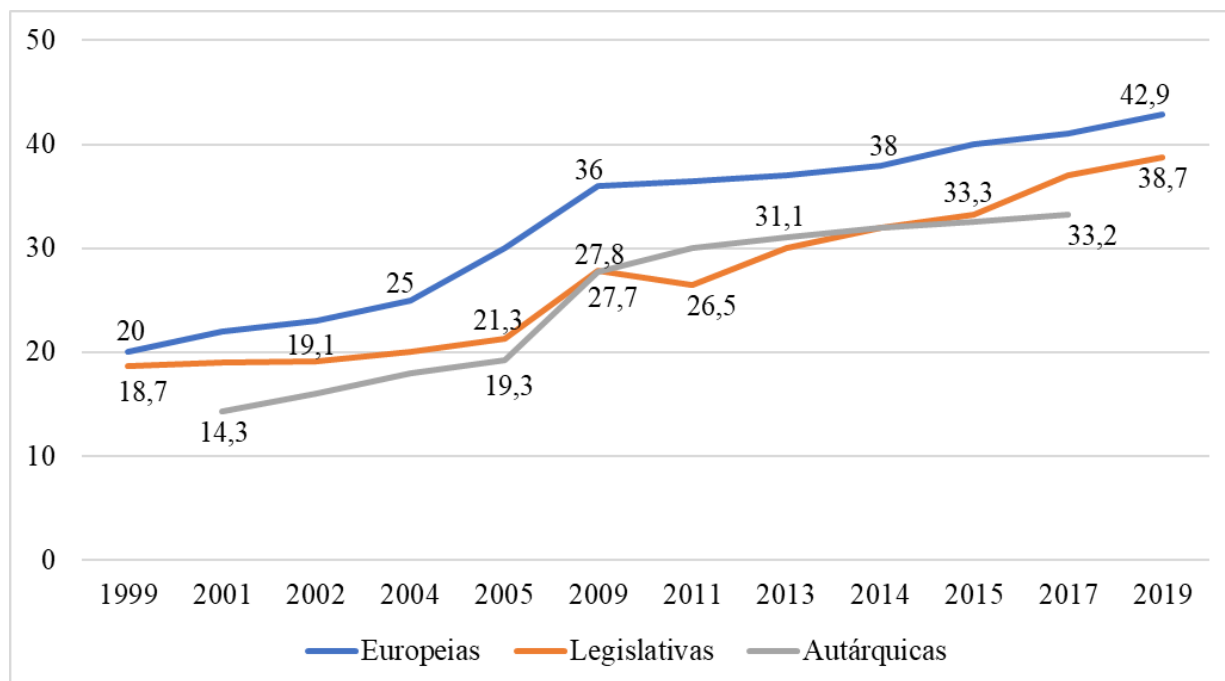


Figura 2. Percentagem de mulheres eleitas nos três níveis de governo em Portugal entre 1999 e 2019 (Adaptado de Espírito-Santo & Santos, 2020)

A sub-representação das mulheres na política e nos cargos de topo das empresas cotadas em bolsa são apenas dois exemplos entre os vários contextos profissionais onde isto acontece. De acordo com o relatório do Fórum Económico Mundial (FEM, 2021), 135,6 anos terão de passar para que as disparidades de género nas quatro dimensões principais (i.e., participação económica e oportunidade, educação, saúde e sobrevivência e empoderamento político) sejam eliminadas em todo o mundo.

Assim, para procurar combater estas desigualdades de género, têm sido implementadas medidas de ação positiva quer no mundo empresarial, quer no mundo da política. Efetivamente, em 2018, viu-se um crescimento significativo na percentagem de mulheres no mundo empresarial depois da entrada em vigor da Lei n.º 62/2017 (geralmente designada por “Lei das Quotas”), que veio estabelecer objetivos para a representação equilibrada de homens e mulheres nos órgãos de administração e fiscalização das empresas do setor público e das empresas cotadas em bolsa (Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto da Assembleia da República, 2017). À semelhança desta lei, existe também a chamada “Lei da Paridade” que, em 2006, tornou

obrigatória a representação mínima de 33,3% de ambos os sexos nas listas eleitorais apresentadas para a Assembleia da República, para o Parlamento Europeu e para as autarquias locais (Lei Orgânica n.º 3/2006 de 21 de agosto). Esta lei foi revista em 2019 (Lei Orgânica n.º 1/2019 de 29 de março), tornando obrigatória a representação mínima de 40% para cada sexo. Apesar desta lei ter despoletado um grande aumento das mulheres na política, em 2009 (ver Figura 2), tal não se pode afirmar em relação às mulheres negras, pois o primeiro partido político em Portugal a ter uma mulher negra como candidata da lista nas europeias foi o Partido LIVRE em 2019 (Reis, 2019). Atualmente, há três mulheres de origem africana (i.e., negras) no parlamento, uma do Bloco Esquerda, uma do Partido Socialista e uma independente (anteriormente do Livre) (Parlamento, 2021).

Quando olhamos para o mundo empresarial, a entrada de mulheres também tem sido, sobretudo, para cargos com funções não executivas, cujo poder de decisão é menor (i.e., 33,8% de mulheres em 2020, enquanto nas funções executivas são apenas 15,7%) (WoBómetro, 2020). As desigualdades salariais também prevalecem, sendo que as mulheres da UE ganham, em média, menos 16% por hora do que os homens (*European Commission*, 2020).

Todas estas desigualdades de género são evidentes a partir da recolha de dados estatísticos. Contudo, o mesmo não acontece em relação às desigualdades étnico-raciais. Em 12 países da UE, entre eles Portugal, proporções significativas de afrodescendentes sofrem de assédio e violência racista, incluindo por parte da polícia, assim como obstáculos na procura de emprego e habitação adequada (FRA, 2019). A recolha deste tipo de dados em Portugal resulta maioritariamente das estatísticas disponibilizadas por entidades institucionais, tais como a Comissão para a Igualdade e Contra a Discriminação Racial (CICDR) e a Provedoria da Justiça, por organizações não-governamentais e pela comunicação social (EUMC, 2003/2004). No entanto, por si só, estes dados não conseguem produzir um retrato fidedigno e completo da realidade da discriminação racial no país (Alves, 2019).

Adicionalmente, a recolha de dados étnico-raciais foi reprovada pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), que não incluiu no Censos 2021 uma questão sobre a “origem e/ou pertença étnico-racial” dos cidadãos e cidadãs. De facto, a introdução desta categoria oferece vantagens face a outras categorias, tais como “naturalidade”, “naturalidade dos pais” e “nacionalidade”, dado que estas últimas assumem que as populações racializadas são imigrantes e/ou estrangeiras na sociedade portuguesa, não abrangendo as gerações de afrodescendentes negras cujos pais nasceram em Portugal e/ou têm nacionalidade portuguesa (Despacho n.º 7363/2018). A introdução de categorias “compósitas”, que referenciam as diferentes formas dos membros de uma dada comunidade se autodenominarem (e.g., “Negro/Português

Negro/Afrodescendente/ De origem africana”) permite a recolha de informação global sistematizada sobre as comunidades racializadas.

A ausência de dados quantitativos de natureza étnico-racial impossibilita o conhecimento das consequências do racismo, legitimando a narrativa de um imaginário coletivo branco. Por outro lado, impede um debate sobre a adoção de medidas de ação positiva que permitam combater as discriminações raciais no acesso a cargos de poder por parte destes cidadãos e cidadãs racializados/as, retificando a persistência do privilégio branco no acesso aos mesmos. Recentemente, como alternativa à não inclusão da questão étnico-racial no Censos 2021, o INE apresentou um projeto intitulado de “Inquérito às Condições, Origens e Trajetórias da População Residente”, que vai abranger, pela primeira vez em Portugal, uma questão sobre categorias étnico-raciais, no sentido de melhorar o conhecimento sobre a diversidade da população portuguesa, colocando questões sobre a discriminação étnico-racial e sobre o acesso à saúde, emprego, educação, habitação, mobilidade e redes de socialização (Expresso, 2021).

Ao longo desta investigação, houve a necessidade de saber exatamente qual a percentagem de mulheres de origem africana, afrodescendentes, em cargos de gestão das empresas cotadas em bolsa em Portugal, ou seja, qual o recorte étnico-racial dos dados do WoBómetro (2020). Todavia, devido à falta de dados estatísticos referentes à temática, não foi possível retirar conclusões rigorosas. As estruturas da sociedade e o racismo institucional, aliados à inércia do Estado português em promover investigação sobre o tema, continua a inviabilizar as mulheres negras (Reis, 2019). Torna-se, portanto, urgente obter dados desta natureza. Esta dissertação procura, de alguma forma, colmatar parte desta lacuna, procurando integrar uma perspetiva que cruza o género e a etnia. Neste caso, procuramos analisar as vivências e experiências de mulheres brancas e mulheres negras em posições de algum poder organizacional em diversos contextos profissionais.

Relativamente à estrutura da dissertação, o primeiro capítulo corresponde à revisão de literatura e contém uma compilação de alguns dos contributos mais relevantes no âmbito da teoria do *tokenism* numa perspetiva numérica, de género, étnico-racial e interseccional, assim como o papel dos *tokens* na mudança social. No segundo capítulo, é revelada a amostra em estudo e os procedimentos metodológicos e de análise que orientaram a investigação. A análise dos resultados é realizada no terceiro capítulo. Por fim, no quarto capítulo, os resultados obtidos são discutidos à luz da teoria apresentada inicialmente, salientando-se as principais conclusões, limitações e sugestões de estudos futuros.

Capítulo I. Revisão de Literatura

***Tokenism* numa perspectiva numérica**

Kanter (1993) apresentou a sua teoria inovadora sobre o *tokenism* no livro “*Men and Women of the Corporation*” que, até hoje, continua a ser utilizada e discutida pela comunidade científica (e.g., ver Santos & Amâncio, 2014; Strohshine & Brandl, 2011; Yoder, 1991). Na tentativa de perceber a discriminação face às mulheres no local de trabalho, Kanter (1977, 1993) analisou o material de entrevistas de uma amostra de 20 vendedoras (num total de 300) numa empresa multinacional dos EUA, com o intuito de explorar o efeito da composição numérica dos grupos nos processos organizacionais. Em particular, a autora identificou quatro grupos distintos em contexto organizacional, tendo por base a sua variação numérica: grupos uniformes (*uniform groups*), grupos distorcidos (*skewed groups*), grupos inclinados (*titled groups*) e grupos equilibrados (*balanced groups*). Os *tokens* representam cerca de 15% nos grupos distorcidos, em comparação com os grupos inclinados (35%) e os grupos equilibrados (50%).

A proporção numérica é o aspeto fulcral do “fenómeno do *tokenism*”, que ocorre nos grupos distorcidos, onde há a dominância de um “grupo dominante” sobre outro grupo minoritário (85:15), que Kanter designa por “*tokens*”. No entanto, a escassa proporção numérica não se limita apenas às mulheres, sendo que os homens também podem constituir uma pequena minoria entre mulheres ou os negros entre os brancos, por exemplo. Em comparação com os membros do grupo dominante, os *tokens* estão em desvantagem, sofrendo três consequências negativas: *visibilidade, polarização e assimilação* (Kanter, 1977, 1993). De facto, por causa da sua escassa representação, os *tokens* são altamente visíveis, destacando-se do grupo dominante devido à sua singularidade, embora, muitas vezes, se sintam invisíveis quando são ignorados ou negligenciados em ambientes sociais. A polarização refere-se ao processo gradual no qual os membros do grupo dominante se apercebem das diferenças que existem entre si e os *tokens*, exagerando-as. A assimilação, a terceira consequência negativa, ocorre quando os membros do grupo dominante distorcem as características sociais associadas aos *tokens* de forma a que estas se enquadrem nos estereótipos e generalizações associados ao seu grupo de pertença.

Estas três consequências negativas são a fundação da teoria do *tokenism* de Kanter (1977, 1993), apresentando os seguintes efeitos nos *tokens*: i) a visibilidade gera pressão para o bom desempenho profissional (*performance pressures*); ii) a polarização fortalece as barreiras que separam os grupos, contribuindo para o isolamento e marginalização dos *tokens*; e iii) a assimilação resulta no “*role encapsulation*”. Os *tokens* não têm de se esforçar para se destacarem dos outros, mas têm de se esforçar mais para que as suas conquistas sejam

reconhecidas. Por outro lado, os seus erros também são escrutinados de perto, causando *stress* e tensão. Os *tokens* também sabem que as suas ações representam uma categoria inteira (i.e., todos os membros do seu grupo), o que pode colocar ainda mais pressão para o bom desempenho. A autora notou que, face a estas pressões, os *tokens* tendem a reagir de duas formas: alguns esforçam-se demasiado para que o seu desempenho seja avaliado positivamente, enquanto outros tentam passar despercebidos (e.g., as mulheres camuflam as suas conquistas para evitar “humilhar” os homens).

A polarização ou exagero das diferenças entre os membros dos grupos dominantes e os *tokens* pode resultar num isolamento informal, excluindo os *tokens* das redes de socialização (e.g., os homens não discutiam certos assuntos, como preocupações com a *performance*, com as mulheres, mas discutiam-nos entre si). Os *tokens* podem optar por permanecer isolados da maioria ou, então, podem-se apresentar como distintos dos outros *tokens*, na esperança de serem aceites pelos membros do grupo dominante, “para as mulheres *tokens*, o preço de ser ‘one of the boys’ é a disposição para ocasionalmente prejudicar outras mulheres” (Kanter, 1977, p.979).

Finalmente, com receio de se desviarem das expectativas estereotípicas, os *tokens* acabam por não se expressar plenamente, assimilando os estereótipos. O mesmo resulta no que Kanter (1977, 1993) denominou “*role encapsulation*”, uma condição que limita as funções de trabalho dos *tokens* (e.g., os homens definem os deveres administrativos como apropriados para as mulheres), conduzindo, muitas vezes, à marginalização dos mesmos.

Ao contrário dos homens brancos no local de trabalho, as mulheres e minorias enfrentam desafios diferentes, por exemplo, os conflitos intergrupais e a exclusão de redes formais e informais criam dinâmicas ao nível do grupo que podem restringir a sua mobilidade (Morrison & Von Glinow, 1990). Para enfrentar esses desafios com sucesso, estas devem relacionar-se (e ser mentoras) com outras mulheres e minorias (Murrell et al., 1999, citados por Knouse & Webb, 1999). Desta forma, quando as mulheres e as minorias estão sub-representadas num grupo, estas tendem a formar alianças fortes com pessoas da mesma “raça”/etnia e do mesmo género (Mehra et al., 1998).

Desenvolvimento teórico

Desde o seu início, no final dos anos 1970, que a teoria de Kanter (1977, 1993) tem sido alvo de debates e críticas. Duas revisões (Yoder, 1991; Zimmer, 1988) abordaram os avanços e investigações realizadas durante duas décadas e as principais questões e controvérsias associadas à teoria. A autora foi criticada devido ao seu foco na proporção numérica como única explicação do *tokenism*, salientando que as consequências negativas supracitadas poderiam ser

encontradas em qualquer grupo proporcionalmente sub-representado (Santos & Amâncio, 2014). Fatores estruturais, culturais e de ordem social foram negligenciados por Kanter, o que tornou a sua explicação limitada.

Laws (1975) foi a primeira autora a considerar a importância destes fatores, amplificando a ênfase de Kanter na proporcionalidade ao incluir a importância do contexto social do *token*. Por outras palavras, segundo a autora, apenas os *tokens* “duplamente desviantes”, isto é, indivíduos proporcionalmente sub-representados no contexto e com um estatuto socialmente baixo, como é o caso das mulheres e minorias, experienciam as consequências supracitadas. Enquanto que, na teoria de Kanter, se prevê que um homem branco, que se encontre proporcionalmente sub-representado, vá sofrer as mesmas consequências negativas que as mulheres *tokens* sofrem, na teoria de Laws, defende-se que, independentemente dos números, o homem branco representa a norma social, logo não é “duplamente desviante” (Yoder & Sinnott, 1985).

Kanter (1997) fez uma contribuição importante ao iluminar as consequências negativas de visibilidade, polarização e assimilação que o *tokenism* acarreta. No entanto, a sua investigação neutra, em termos de género, ignorou as dinâmicas e relações entre os homens e as mulheres numa sociedade marcada pelo sexismo (Zimmer, 1988), não reconhecendo o género do *token* como um ingrediente fundamental na produção destas consequências (Yoder, 1991). Além de ser neutra, em termos de género, a sua investigação também é neutra em termos de “raça”/etnia, assumindo que as experiências negativas dos *tokens* serão semelhantes para todos os *tokens*, independentemente do seu respetivo grupo social (Yoder, 1991; Zimmer, 1988). Nas próximas secções, iremos desafiar esta ideia e apresentar uma base teórica e empírica que demonstra que o fenómeno do *tokenism* não é marcado apenas por números, mas também pela intersecção do género e da “raça”/etnia.

***Tokenism* numa perspetiva de género**

Estudos sobre homens *tokens* mostram que pertencer a uma pequena minoria não é suficiente, uma vez que é o género do *token* que tem impacto nas consequências de sub-representação (Heikes, 1991; Williams, 1995). Yoder e Sinnott (1985) não encontraram evidências de consequências negativas, como resultado da sua sub-representação, no caso de homens *tokens*, mas encontram as mesmas no caso das mulheres *tokens*.

No seu estudo sobre homens *tokens*, Williams (1992, 1995) entrevistou homens em culturas profissionais femininas – enfermagem, bibliotecas, ensino básico, assistência social – e verificou que as experiências destes homens eram muito diferentes das experiências das

mulheres *tokens* que Kanter (1977) descreveu. Os homens, nestas posições, não eram alvo de discriminação e marginalização, mas sim presenciados com vantagens estruturais que melhoravam as suas carreiras (Williams, 1992). Enquanto, no estudo de Kanter (1977, 1993), a visibilidade dos *tokens* resultava na pressão para o bom desempenho, Williams (1995) observou que, no caso dos homens em profissões dominadas por mulheres, esta visibilidade resultava numa vantagem. Ao contrário das mulheres *tokens*, cuja visibilidade produz diversos desafios, como o acesso desigual aos cargos de topo (i.e., fenómeno designado na literatura por “teto de vidro”), os homens encontram uma “escada rolante de vidro” que lhes permite ascender rapidamente na profissão (Williams, 1995), conduzindo a mais oportunidades de liderança (Floge & Merrill, 1986; Heikes, 1991).

Deste modo, a atribuição de consequências negativas do *tokenism*, tendo por base os números, apenas fez com que Kanter desviasse a sua atenção da principal causa - o sexismo (Yoder, 1991). De facto, o tratamento negativo que os *tokens* sofrem, em especial as mulheres, tem a sua raiz nas perceções da sua inferioridade social e não, propriamente, na sua baixa representação numérica (Zimmer, 1988). Qualquer teoria ficaria incompleta sem a consideração do estatuto social, uma vez que existe tratamento diferencial entre os homens e as mulheres nas organizações (Santos & Amâncio, 2014).

Segundo Acker (1990), as organizações são “*genderizadas*”, uma vez que as hierarquias, as tarefas e a organização do trabalho não são neutras, em termos de género, existindo crenças e expectativas sobre a masculinidade e a feminilidade profundamente enraizadas no mundo do trabalho. Estas crenças favorecem os homens, pois são as qualidades associadas à masculinidade aquelas que as organizações mais valorizam. As organizações mantêm, assim, os “regimes de género”, reproduzindo a “ordem de género” da sociedade atual (Connell, 2006; Williams, 1995), ou seja, os homens mantêm na organização os privilégios que detêm na sociedade (Santos & Amâncio, 2014). Por exemplo, a segregação de género começa logo quando os/as empregadores/as optam por não contratar pessoas com grandes responsabilidades familiares, ou seja, mulheres casadas no começo das suas carreiras (Connell, 2006). O género afeta, assim, a vida de cada pessoa, sendo por isso, mais do que um mero atributo pessoal. Como tal, os processos organizacionais só poderão ser analisados na sua totalidade tendo em consideração o género como categoria analítica (Scott, 1989).

Outra diferença que importa salientar assenta na crença de que os homens são inerentemente mais competentes do que as mulheres (Heikes, 1991, Williams, 1995), obrigando-as a provar as suas competências e a reclamar a sua autoridade, como no caso das mulheres políticas em Portugal (e.g., ver Santos, 2010; Santos & Amâncio, 2011). Williams

(1995) também notou que as mulheres encorajavam o sucesso dos homens nas profissões dominadas por elas, enquanto os homens resistiam aos esforços das mulheres em progredir nas suas profissões (Kanter, 1977; Ott, 1989). Ott (1989) atribuiu isto ao estatuto geral mais elevado dos homens na sociedade, levando as mulheres a acreditar que a sua presença e visibilidade melhora o estatuto das suas profissões (Flores & Merrill, 1986; Williams, 1995). Em última análise, os homens mantêm vantagens ocupacionais consistentes sobre as mulheres, mesmo quando as mulheres se encontram em maioria (Budig, 2002; Williams, 1995).

Portanto, trabalhar na área profissional do género oposto beneficia mais os homens do que as mulheres (Yoder, 2002; Zimmer 1988), como pode ser constatado em estudos com homens enfermeiros (Heikes, 1991; Williams, 1995), mulheres e homens médicos (Santos et al., 2015), enfermeiros e médicas (Floge & Merrill, 1986), ou mulheres polícias e enfermeiros (Ott, 1989). O mesmo revela uma contribuição importante na literatura, pois indica que o género, assim como o estatuto e privilégios associados a este, devem ser considerados na compreensão do fenómeno do *tokenism*.

***Tokenism* numa perspetiva étnica**

Embora grande parte dos estudos tenha analisado o *tokenism* numa perspetiva de género, apenas alguns consideraram a “raça”/etnia, tanto isolada como em combinação com o género: Wingfield (2009) estudou enfermeiros afro-americanos; Yoder e Aniakudo (1997) e Yoder e Berendsen (2001) estudaram bombeiras afro-americanas; Yoder et al. (1996) analisaram estudantes universitárias brancas e afro-americanas; Gustafson (2008) investigou uma amostra de mulheres e homens polícias brancos/as, negros/as e hispânicos/as e Jackson et al. (1995) examinaram uma amostra de líderes da elite afro-americana.

Como já foi referido, os homens são mais privilegiados devido ao seu estatuto de homens *tokens* num contexto dominado por mulheres. No entanto, estas experiências aparentam ser diferentes no caso dos homens negros. Wingfield (2009) mostrou que, ao contrário dos enfermeiros brancos, que são percecionados como mais “qualificados” e “competentes” e, frequentemente, confundidos com “médicos”, os enfermeiros negros não encontram as mesmas reações. Os profissionais negros, tanto homens como mulheres, são frequentemente percecionados como menos qualificados e/ou competentes, em comparação com os seus colegas brancos. Portanto, não basta ser “homem” para que o estatuto de uma profissão feminina aumente, “obscurecendo a perceção de que os homens são inerentemente mais capazes e adeptos em qualquer profissão” (Wingfield, 2009, p.7).

Assim, a partir das experiências de enfermeiros negros, Wingfield (2009) demonstra que a “escada rolante de vidro” é um conceito tanto “*genderizado*” como “racionalizado”, não oferecendo os mesmos privilégios dos homens brancos aos homens negros. Além disso, as mulheres brancas tendem a facilitar a promoção de homens brancos para posições de liderança nas suas profissões (como já foi discutido acima), no entanto, tal não acontece no caso dos enfermeiros negros, que relatam pouco apoio e alguma resistência por parte das colegas brancas. Este também é o caso de professoras latinas, que são excluídas pelas suas colegas brancas da mesma forma que os homens as marginalizaram (Flores, 2011). Portanto, “a partilha do estatuto racial é importante na determinação de quem experiencia a ‘escada rolante de vidro’” (Wingfield, 2009, p.23).

Tal como os homens negros podem experienciar desafios em contextos femininos, também as mulheres *tokens* experienciam a intersecção do género, “raça”/etnia e classe em ambientes maioritariamente masculinos e brancos (Ong, 2005). Tanto no contexto policial como no serviço de bombeiros, mulheres descreveram experiências de instrução insuficiente, hostilidade, tratamento silencioso, constante supervisão, falta de apoio e imposição de estereótipos (Martim, 1994; Yoder & Aniakudo, 1997; Yoder & Berendsen, 2001). No entanto, estas experiências variavam consoante a pertença racial destas mulheres. Por exemplo, no caso das mulheres negras, o tratamento silencioso e a supervisão punitiva persistiram ao longo dos anos, enquanto, no caso das mulheres brancas, o mesmo subsistiu à medida que a sua credibilidade aumentava (Yoder & Berendesen, 2001).

Investigações com mulheres brancas provam também que estas são desafiadas com estereótipos paternalistas de superproteção, pressões para serem femininas e frágeis (Martin 1994; Yoder & Aniakudo, 1997; Yoder & Berendesen, 2001). Por outro lado, as mulheres negras elegíveis a assistência social são tratadas como fardos e forçadas a lidar com estereótipos negativos delas mesmas (Dill, 1979), criando desafios de sobrecarga e pressões para serem mais resistentes e independentes (Yoder & Aniakudo, 1997; Yoder & Berendesen, 2001). Estas diferenças mostram que o estatuto associado ao grupo social do *token*, neste caso o estatuto racial de ser “negro” *versus* o estatuto culturalmente privilegiado de ser “branco”, determina as experiências do *token* (Yoder & Berendesen, 2001).

Outro aspeto que importa aqui salientar prende-se com a dificuldade de as mulheres afro-americanas separarem o que originou a sua discriminação: sexismo ou racismo (Martin, 1994, Yoder & Aniakudo, 1997; Yoder & Berendesen, 2001). Estas reconheceram que a sua opressão derivava da intersecção do seu grupo racial e do seu género e que ser “branca” proporcionava um privilégio às suas colegas brancas (Yoder & Aniakudo, 1997; Moore & Webb, 1998). Em

contraste, as mulheres brancas não reconheceram este privilégio (Yoder & Berendeson, 2001). Deste modo, as mulheres negras experienciam as dinâmicas do *tokenism* mais intensamente por serem “duplamente desviantes” (Martin, 1994; Yoder et al., 1996; Yoder & Berendeson, 2001). O mesmo demonstra a “omnirelevância” e inseparabilidade do racismo e sexismo (West & Fenstermaker, 1995), ou seja, apesar de as mulheres brancas e negras experienciarem as consequências do *tokenism*, as mulheres negras experienciam ainda mais desvantagens no local de trabalho (Stroshine & Brandl, 2011).

Um estudo com líderes afro-americanos encontrou evidência de uma visibilidade mais acentuada dos mesmos e das consequências daí resultantes (Jackson et al., 1995). Em particular, estes profissionais experienciaram níveis mais elevados de *stress* e depressão por serem *tokens*, chegando a perder a sua “identidade negra” e a sofrerem com as exigências e pressões acrescidas para o bom desempenho. Ainda assim, esta visibilidade nem sempre é problemática. Num estudo mais recente de Wingfield e Wingfield (2014), médicos, advogados, bancários e engenheiros negros reportaram aspetos positivos e negativos relacionados com a sua acentuada visibilidade. Mesmo assim, à semelhança das consequências da visibilidade de Kanter (1977), estes profissionais reportaram uma margem mais pequena para erros e consequências mais severas, em comparação com os seus colegas brancos, “Temos sempre de ser melhores do que o homem branco” (Wingfield & Wingfield, 2014, p.5).

Porém, um aspeto positivo desta visibilidade mais acentuada consiste no apoio recebido por outros profissionais negros de estatuto inferior, o que compensa a hostilidade e negatividade que sofriam no local de trabalho: “Eles viam-me como uma conquista que todos poderiam partilhar. Portanto, há um impacto nas outras pessoas de cor” (Wingfield & Wingfield, 2014, p.5). Para estes profissionais, a visibilidade acentuada permitia-lhes exibir as suas competências e qualificações, contudo, estas conquistas não eram generalizadas ao seu grupo racial, ao contrário dos homens brancos em profissões femininas.

A Intersecção da “raça”/etnia e do género

Neste seguimento, é evidente que qualquer investigação estaria incompleta sem a consideração da “raça”/etnia. Autores/as como West e Fenstermaker (1995), Collins (1995, 1996, 2000), hook (1984), Crenshaw (1989, 1991), Spelman (1988), Shields (2008), Goff e Thomas (2008), Browne e Misra (2003) e Bowleg (2008) rejeitaram uma abordagem isolada dos efeitos de género e de “raça”. Em vez disso, estes/as autores/as afirmaram que a “raça” e o género estão intrinsecamente interligados. Como retratado na secção anterior, a investigação em relação às mulheres negras sugere que estas podem enfrentar desafios únicos. De facto, como refere hooks

(1981), “nenhum outro grupo na América teve tanto a sua identidade eliminada da sociedade quanto as mulheres negras” (p.7).

Consequentemente, feministas negras analisaram a opressão de mulheres negras (Collins, 1995, 1996, 2000; hooks, 1981, 1984; Crenshaw, 1989; Dill, 1983), alargando o espectro dos grupos de mulheres considerados pelas teorias feministas. Foi a partir destes estudos que a teoria da interseccionalidade evoluiu como estrutura teórica (Shields, 2008), tendo como ponto de partida o reconhecimento da intersecção do género com outras dimensões da identidade social (Crenshaw, 1991). Logo, os efeitos de pertencer a dois grupos de *tokens* não são simplesmente aditivos (Collins, 1995; Bowleg, 2008) ou multiplicativos (Spelman, 1988; West & Fenstermaker, 1995). O género, a “raça”/etnia e a classe são “sistemas que se cruzam”, como “categorias interligadas” e como “bases múltiplas” para a opressão (Anderson & Collins, 1992; Spelman, 1988; Collins, 2000). A identidade dos indivíduos é interseccional (Spelman, 1988), pelo que situar as suas experiências no eixo particular de “oprimidos pela raça” ou “oprimidos pelo género” é limitativo (West & Fenstermaker, 1995, p.13). Mulheres negras, por exemplo, são “duplamente discriminadas” na intersecção desses dois eixos, partilhando discriminações com as mulheres brancas e, ocasionalmente, com os homens negros (Crenshaw, 1989).

É necessário, então, analisar estas experiências em simultâneo, ou seja, ver as pessoas “como um todo” (Frable, 1997, p.155). Nesta linha, o modelo da interseccionalidade (e.g., ver McCall, 2005; Nogueira, 2017) revela-se útil, pois aspira compreender o que acontece quando dois ou mais eixos de opressão se combinam (Collins, 2000). Esta teoria tornou-se uma das maiores contribuições teóricas na teorização feminista e antirracista (Nash, 2008; Shields, 2008), embora tenha havido pouca discussão sobre a sua metodologia (McCall, 2005). Leslie McCall (2005) apresentou uma perspetiva metodológica inclusiva, propondo três abordagens diferentes: *anticategorical*, *intra-categorical* e a *inter-categorical*. Estas abordagens diferem na forma como as categorias analíticas são abordadas no estudo da interseccionalidade:

- I. A abordagem *anticategorical* pretende desconstruir as grandes categorias analíticas como o sexo/género, a “raça”/etnia, a orientação sexual, a classe, de modo a desconstruir a própria desigualdade e opressão na sociedade. As categorias sociais não têm fundamento numa sociedade complexa, pelo que são arbitrárias e redutivas na compreensão das experiências de vida das pessoas. De acordo com esta abordagem, a realidade categorial existe devido à linguagem e não o contrário, sendo que as desigualdades estão enraizadas na forma como agrupamos as pessoas em diferentes grupos consoante determinadas categorias. Esta abordagem utiliza como método as biografias, histórias de vida, narrativas de um único sujeito ou estudos de caso (Nogueira, 2017).

- II. A abordagem *intra-categorial* não rejeita o uso de categorias sociais e a realidade que reproduzem como a abordagem anterior, mas reconhece os seus limites. Muitas investigadoras utilizam inicialmente o método de estudo de caso e as categorias tradicionais para identificar um grupo invisível na intersecção de múltiplas categorias, de modo a averiguar a diversidade e complexidade associadas a essa intersecção. Embora um único grupo social seja o foco neste tipo de estudos, este pode apresentar diferenças e, portanto, a comparação com os grupos padronizados de estudos anteriores revela-se interessante. Por exemplo, esta abordagem foi utilizada na comparação entre mulheres negras e brancas vítimas de violência doméstica (Crenshaw, 1991), no qual o primeiro grupo é o foco de estudo e o segundo a fonte de comparação e contraste (McCall, 2005).
- III. A última abordagem, *inter-categorial* ou *categorial*, parte do princípio de que existem relações de desigualdade entre grupos sociais, pelo que é necessário o uso provisório de categorias para explicar essas relações. O foco não está na intersecção da “raça”/etnia, classe e género num único grupo social, mas nas relações entre múltiplos grupos sociais definidos pelo conjunto inteiro de grupos que constituem cada categoria (McCall, 2005). Torna-se, portanto, mais complexo consoante a introdução de novas categorias, sendo uma análise multi-grupal cujo método é sistemicamente comparativo, o que implica métodos de estatística como efeitos de interação, multinível e hierárquicos (Nogueira, 2017).

Segundo Warner (2008), existem questões e decisões fundamentais a ter em conta para quem pretende utilizar a teoria da interseccionalidade. Primeiro, deve-se decidir qual o número de categorias de pertença identitária a estudar. Não é realista incluir num estudo todas as identidades potencialmente relevantes, pelo que os investigadores devem ser capazes de declarar explicitamente o porquê de incluírem uma determinada intersecção. Além disso, deve-se determinar o grupo de comparação (e.g., mulheres brancas), ou seja, a norma ao qual o grupo marginalizado (e.g., mulheres negras) é comparado. No entanto, estudar a intersecção do grupo dominante também é importante para que a sua normalidade não seja reforçada, isto é, deve-se abordar, por exemplo, a “raça” de pessoas brancas como parte das suas experiências e privilégios.

Em segundo lugar, deve-se decidir qual o tipo de categorias a estudar, categorias “master” habitualmente utilizadas em termos de identidade social (i.e., sexo/género, orientação sexual, “raça”/etnia, classe social) ou categorias “emergentes” que ocorrem quando essas categorias se intersectam, ou seja, quando múltiplas identidades se cruzam (e.g., mulheres brancas lésbicas) (Warner, 2008). É necessário ter cuidado para não se assumir que a categoria

“master” representa validamente todos os grupos. Por exemplo, um estudo revela que estereótipos associados a mulheres brancas tendem a ser generalizados a todas mulheres, apesar de existirem diferenças. Neste caso, as mulheres brancas são percecionadas como mais “emotivas” e as mulheres negras como mais “hostis” (Landrine, 1985, citada por Warner, 2008).

Em último lugar, deve-se optar por um tipo de método, qualitativo ou quantitativo (Warner, 2008). Em geral, os métodos qualitativos tendem a ser melhores para avaliar a interseccionalidade do que os métodos quantitativos, uma vez que prestam especial atenção às complexidades da experiência múltipla (Bowleg, 2008). Assim sendo, no nosso estudo empírico, iremos adotar um método qualitativo. Previamente, no entanto, resta-nos abordar o papel dos *tokens* na mudança social.

O papel dos *tokens* na mudança social

Na área da psicologia social, há uma corrente de investigação (Barreto et al., 2004; Wright, 1997, 2001; Wright & Taylor, 1998; Wright et al., 1990) que tem analisado o fenómeno do “*tokenism*” à luz da teoria da identidade social (Tajfel & Turner, 1979). Segundo esta teoria, para que o grupo desfavorecido decida melhorar a posição coletiva do seu grupo, é necessário que as fronteiras intergrupais sejam percebidas como impermeáveis, ou seja, o mesmo deve acreditar que não consegue aceder ao grupo privilegiado sem a ajuda coletiva (Wright, 1997). Logo, um membro do grupo desfavorecido envolve-se numa ação coletiva sempre que atua como representante do seu grupo e pretende melhorar a condição do mesmo (Wright & Taylor, 1998).

Vários estudos (Wright et al., 1990; Wright & Taylor, 1998, 2003) mostraram que o *tokenism* tende a favorecer as ações individuais em detrimento de ações coletivas. São várias as explicações que pretendem explicar este fenómeno. Por exemplo, muitas vezes, em vez de os *tokens* aproveitarem a sua nova posição para ajudarem a diminuir as desigualdades intergrupais que afetam o seu grupo de pertença, passam a comportar-se como defensores do *status quo* que lhes permitiu chegar onde chegaram (Barreto et al., 2004) e a desfrutar do sentimento de sucesso, prevenindo, assim, qualquer mudança. As mulheres tendem, de facto, a adotar algumas estratégias de *coping* específicas que podem contribuir para a manutenção da ordem social. É, por exemplo, o caso da valorização do mérito pessoal e do efeito da negação da discriminação pessoal, identificado por Crosby (1984) e já confirmado em diversas investigações realizadas em Portugal, nomeadamente, com mulheres em cargos de poder

(Nogueira, 2009), na política (e.g., Santos, 2011; Santos & Amâncio, 2012) e na cirurgia (Marques, 2011).

Deste modo, a investigação revela que, embora este tipo de contextos ofereça algumas razões para sermos otimistas, visto que os *tokens* poderiam servir de “agentes de mudança” (Wright, 2001), na prática, tal não ocorre. Frequentemente, a forte identificação com o grupo dominante e as crenças meritocráticas por parte dos *tokens* podem contribuir para a negligência da discriminação sofrida (Ellemers et al., 1997), levando à promoção do *status quo*. Por outro lado, também já percebemos que, desde que os *tokens* possam e queiram, podem ser “agentes de mudança”. Neste caso, o *tokenism* pode ser um mecanismo promotor da igualdade, constituindo um bom exemplo disso o percurso do “pensamento feminista negro” (Collins, 2000; hooks, 1984). Esta inclusão das mulheres “à margem” (hooks, 1984) na teoria interseccional mostra que os *tokens* podem, uma vez dentro do grupo dominante, contribuir para diminuir, ou eliminar, as barreiras sociais que impedem o reconhecimento de outros membros do grupo desfavorecido e o seu acesso à justiça.

Consequentemente, alguns autores e autoras estudaram o papel das mulheres que quebram o famoso “teto de vidro” na redução da desigualdade de género. Cohen e Huffman (2007) conceptualizaram o papel destas mulheres como “*change agents*” ou “*cogs in the machine*”. Para que a mudança seja possível, as mulheres em posições de liderança devem ter a motivação e o poder para ajudar as suas subordinadas (Cohen & Huffman, 2007), podendo fazê-lo de diversas formas: i) através da preferência pelo grupo de sexo na contratação, promoção e decisão de salários (Gorman, 2005, 2006); ii) do fornecimento de redes de *networking* e oportunidades de aconselhamento, melhorando a perspectiva de carreira de outras mulheres e minorias (Ibarra, 1993); e da iii) diminuição dos estereótipos de género (Ely, 1995) e dos estereótipos raciais (Bielby, 2000) no local de trabalho.

Uma corrente de investigação recente e em expansão tem oferecido apoio à perspectiva “*change agents*”, demonstrando o impacte da representação destas mulheres na diminuição das discrepâncias de salários entre homens e mulheres (Cardoso & Winter-Ebmer, 2010; Cohen & Huffman, 2007; Hultin & Szulkin, 1999, 2003), no maior acesso a cargos de autoridade (Cohen et al., 1998; Skaggs et al., 2012) e na diminuição da segregação de género (Huffman et al., 2010; Stainback & Kwon, 2012; Stainback et al., 2015). Estas mulheres ajudam na eliminação de políticas discriminatórias (Hultin & Szulkin, 1999, 2003) e na promoção de uma maior justiça social, oferecendo voz e poder a outras mulheres (Stainback et al., 2015). É importante referir que este papel também pode diferir conforme a “raça”/etnia destas mulheres. De facto, Higginbotham e Weber (1992) mostraram que, enquanto as mulheres brancas em ascensão nas

suas carreiras exibiam uma orientação mais individualista e meritocrática, as mulheres negras expressaram que era uma obrigação retribuir às suas comunidades e elevar a sua “raça”. Talvez devido à identidade de grupo mais coesa dos negros, em comparação com as mulheres, estando mais conscientes da discriminação sistêmica contra o seu grupo e, portanto, mais suscetíveis a proteger outros membros contra a discriminação e preconceito (Eberhardt & Fiske, 1994).

Por outro lado, Cohen e Huffman (2007) sugeriram que mulheres líderes podem não ter influência nas desigualdades de gênero, agindo como “*cogs in the machine*”. Por exemplo, Maume (2011) sugere que as mulheres líderes podem não ser poderosas o suficiente para influenciar a carreira das suas subordinadas ou, então, podem ter sido selecionadas para aqueles cargos por apresentarem traços masculinos, mantendo, por isso, o *status quo*. Neste sentido, estas mulheres procuram distanciar-se de questões íntimas relacionadas com as suas subordinadas, como o equilíbrio trabalho-família e oportunidades de promoção justas, contribuindo para a institucionalização das desigualdades de gênero (e.g., ver Rhoton, 2011)

Assim, a presente dissertação pretende aprofundar os conhecimentos sobre o fenómeno do *tokenism* no que toca à contribuição dos *tokens* de sucesso para a promoção da igualdade. Pretende-se analisar as vivências e estratégias de *tokens* (concretamente, de mulheres brancas e mulheres negras) em posições de algum poder organizacional a partir do qual podem agora procurar reduzir as desigualdades (de gênero e raciais/étnicas) e promover a mudança social. Especificamente, procurar-se-á verificar se estas mulheres mantêm o *status quo*, ou se, pelo contrário, servem como “*change agents*” da realidade, desafiando os regimes de desigualdade existentes.

Capítulo II. Metodologia

O foco da investigação qualitativa assenta na procura por compreender “como a experiência social é criada e atribuída significado” (Denzin & Lincoln, 2000, p.8). Assim, optámos pela metodologia qualitativa por estar idealmente adequada ao nosso objetivo de compreender as experiências e vivências de mulheres que enfrentam desafios em virtude do seu género e “raça”/etnia, bem como o seu papel na promoção da igualdade.

Participantes

Foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas a 16 mulheres, equilibradamente divididas consoante a sua origem (oito de origem portuguesa, brancas, e oito de origem africana; afrodescendentes, negras), a ocupar cargos de poder e tomada de decisão, em mundos tradicionalmente masculinos e/ou branco, estando em situação de extrema minoria (i.e., em condição de *tokens*). Com idades compreendidas entre os 27 e os 64 anos ($M = 46$; $DP = 11$), as mulheres negras são mais novas ($M = 41$; $DP = 11$) do que as mulheres brancas ($M = 51$; $DP = 9$).

Em relação à nacionalidade e naturalidade das entrevistadas, o panorama é diversificado: seis têm dupla nacionalidade, portuguesa e africana, com naturalidade nos PALOP (Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa) (negras), uma tem nacionalidade brasileira e ascendência africana (afrodescendente, negra), outra tem nacionalidade portuguesa e ascendência africana (afrodescendente, negra), e oito têm nacionalidade portuguesa, com naturalidade em Portugal (brancas) (ver Quadro 2.1.). Quanto ao estado civil, nove mulheres são casadas, três são solteiras, uma é divorciada, duas estão em união de facto e uma é viúva. Todas as entrevistadas têm entre uma a duas crianças, à exceção de três entrevistadas que não têm nenhuma. A amostra é altamente educada, com 31,25% reportando doutoramento, 18,75% mestrado, 18,75% pós-graduação e 31,25% licenciatura.

As entrevistadas ocupam diversos cargos profissionais, com mais ao menos poder organizacional (i.e., umas ocupam cargos executivos, outras ocupam cargos de direção, outras são proprietárias de empresas, etc.), sendo que quatro entrevistadas têm mais do que um cargo em áreas profissionais distintas. De uma forma geral, estas trabalham em setores de atividade como a política, o jornalismo, a academia, a educação, os direitos humanos, a arquitetura, a psicologia, a televisão, a ciência, e a comunicação e imagem.

Quadro 2.1.

Caracterização da nacionalidade, naturalidade, nacionalidade dos pais e cor da pele das entrevistadas

Nº da entrevista	Nacionalidade	Naturalidade	Nacionalidade dos pais	Cor da pele
1	Portuguesa e Africana	Senegal	Portuguesa	Negra
2	Portuguesa	Portugal	Cabo-verdiana	Negra
3	Portuguesa e Africana	Moçambique	Portuguesa	Negra
4	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
5	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
6	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
7	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
8	Portuguesa e Africana	Angola	Portuguesa	Negra
9	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
10	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
11	Brasileira	Brasil	Cabo-verdiana	Negra
12	Portuguesa e Africana	São Tomé e Príncipe	São-tomense	Negra
13	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca
14	Portuguesa e Africana	Cabo Verde	Cabo-verdiana	Negra
15	Portuguesa e Africana	Angola	Angolana	Negra
16	Portuguesa	Portugal	Portuguesa	Branca

Procedimento

O projeto desta dissertação foi submetido à Comissão de Ética (CE) do Iscte – Instituto Universitário de Lisboa e recebeu um parecer favorável à realização da investigação na reunião de 18 de dezembro de 2020. As primeiras participantes deste estudo foram recrutadas, via *e-mail*, através de contactos pessoais conhecidos. A partir daí, foi utilizada a técnica da “bola de neve” para se conseguir aceder a mais mulheres, facilitando, assim, o acesso às 16 entrevistadas e evitando procedimentos burocráticos. Todas as participantes receberam os detalhes sobre os principais objetivos do estudo via *e-mail*, além de garantias de confidencialidade e anonimato. As entrevistas ocorreram todas via plataforma Zoom, à exceção de uma entrevista (E7), que foi realizada presencialmente num local sossegado. Este processo decorreu entre o dia 30 de novembro de 2020 e o dia 3 de fevereiro de 2021, tendo as entrevistas demorado entre 00h25 e

01h35. O número de entrevistas realizadas foi delimitado tendo em conta os critérios de saturação de entrevistas de Francis et al. (2010).

O consentimento informado (ver Anexo A) foi apresentado e devidamente assinado pelas participantes antes da realização das entrevistas, ou seja, antes de cada entrevista, as participantes tiveram acesso ao consentimento informado via *e-mail* ou presencialmente, onde indicaram que aceitavam participar no estudo. O mesmo garantiu que estas mulheres fossem informadas do objetivo geral do estudo, da sua confidencialidade e anonimato, e que autorizavam a gravação da entrevista para efeitos de transcrição fidedigna. Em seguida, todas as participantes procederam ao preenchimento de um breve questionário de cariz sociodemográfico (ver Anexo B). As 16 entrevistas foram todas gravadas, transcritas e editadas de forma a remover identificadores.

Instrumentos

A recolha de dados foi realizada com recurso a dois instrumentos distintos. O primeiro foi aplicado após o preenchimento do consentimento informado e funcionou como um “quebra-gelo” entre a entrevistadora e a entrevistada. Este consistiu num breve questionário de cariz sociodemográfico, cuja finalidade assentou na recolha de aspetos relevantes sobre as entrevistadas (e.g., idade, nacionalidade, naturalidade, cargo atual, etc.) que permitiram não só caracterizar a amostra, como também auxiliar na compreensão dos resultados provenientes da investigação (Anexo B).

O segundo instrumento, e o principal, o guião da entrevista individual semiestruturada, foi construído a partir da revisão de literatura, tendo sido elaborado um guião específico para as mulheres brancas (ver Anexo C) e outro para as mulheres negras (ver Anexo D), divergindo apenas em algumas questões. Os guiões englobam três grandes dimensões temáticas:

- I. Percursos de carreira – aqui, procurou-se conhecer o percurso de carreira destas mulheres, os fatores que influenciaram as suas escolhas profissionais, e o processo de integração e adaptação ao longo das suas vidas profissionais, no sentido de identificar eventuais barreiras e obstáculos vivenciados pelas mulheres em contextos profissionais. Nesta fase, os guiões não divergem.
- II. Dinâmicas no contexto profissional – aqui, houve um foco em questões que abordam as experiências e consequências ligadas às dinâmicas do *tokenism*, como o fenómeno da visibilidade, da polarização e da assimilação. O enquadramento destas questões permitiu, ainda, às entrevistadas expressar se questões de género e/ou étnico-raciais eram, de facto, desafios que enfrentavam nas suas vidas. Por essa razão, algumas questões divergiram

entre os guiões, sendo destacada a importância de articular a interseccionalidade nas questões às mulheres negras. Por exemplo, a dada altura na entrevista, é questionado, “*Pessoalmente, sente-se mais visível por ser uma mulher negra?*”, neste caso, a questão é interseccional no seu *design*, pois pretende explorar a interdependência e a mutualidade de identidades (Bowleg, 2008). Apesar disso, existe uma questão no guião que é aditiva no seu *design*, “*Já alguma vez se sentiu tratada de forma diferente por ser mulher? E por ser mulher e negra?*”. Aqui, pretende-se perceber se as discriminações relacionadas com as diferentes identidades das participantes podem ser isoladas, ou se, por outro lado, não podem ser isoladas, sendo, portanto, interseccionais. Ainda assim, não ignoramos a forma como as mulheres brancas podem ser vítimas de patriarcado e privilegiadas pela sua cor de pele, perguntando também às mesmas pelas suas experiências em relação à sua “raça”/etnia.

- III. Mobilização pela igualdade – pretende-se explorar a opinião das entrevistadas em relação às disparidades de género e étnico/raciais nas empresas cotadas em bolsa e das medidas de ação positiva para resolver a situação, as suas estratégias de integração no contexto profissional enquanto grupo minoritário, se sentem a necessidade de representar o seu grupo de género e/ou racial e ajudá-lo a ter sucesso, e, por fim, qual o seu papel na mudança social e diminuição de desigualdades (de género e/ou raciais/étnicas).

No final de cada entrevista, foi feito o *defriefing* (ver Anexo E), agradecendo a participação das entrevistadas.

Análise dos dados

O material das 16 entrevistas foi analisado com base na metodologia da análise temática de Braun e Clarke (2006). Através das respostas dadas às questões dos guiões das entrevistas, a análise temática permite “identificar, analisar e relatar padrões [temas] dentro dos dados” (Braun & Clarke, 2006, p.79). Estes temas, por sua vez, captam algo importante sobre os dados em relação à questão de investigação. É um método que pode ser aplicado numa variedade de abordagens teóricas e epistemológicas, sendo independente de um referencial teórico específico. Por essa razão, fornece uma ferramenta flexível, útil e robusta para produzir um conjunto rico e detalhado de dados.

A análise temática propõe seis fases de análise distinta, reforçando a importância de retroceder, ou avançar, sempre que necessário. As seis fases são designadamente: i) a familiarização com os dados, através da transcrição das entrevistas, da leitura dos dados e da anotação das ideias iniciais; ii) a codificação inicial dos dados, identificando os conteúdos

semânticos ou latentes dos dados; iii) o agrupamento dos códigos iniciais em potenciais temas; iv) a revisão dos temas, procurando verificar se os temas funcionam em relação aos códigos e ao conjunto dos dados, gerando um “mapa” temático de análise; v) a definição e nomeação dos temas, refinando as especificidades de cada tema e a “história” geral contada pela análise; e vi) a produção do relatório de análise, através da seleção de exemplos vívidos e convincentes dos dados, relacionados com a questão de investigação e literatura.

Na presente investigação, recorreu-se a uma análise mista. Partiu-se de uma análise parcialmente dedutiva, dirigida pelo interesse teórico ou analítico das investigadoras na área do *tokenism*, espelhada no quadro teórico e sistematizada nas três grandes dimensões temáticas dos guiões das entrevistas: i) percursos de carreira; ii) dinâmicas no contexto profissional; e iii) mobilização pela igualdade. No entanto, também estava aberta a possibilidade de encontrar novos temas e subtemas, conforme a codificação sistémica de dados considerados interessantes para a questão de investigação, sendo, portanto, também uma análise parcialmente indutiva. A análise também foca uma abordagem construtivista, reconhecendo as formas pelas quais os indivíduos dão significado às suas experiências e como o contexto social interfere nesse processo (Braun & Clarke, 2006).

Nesta análise, iremos também recorrer à teoria da interseccionalidade, tendo em consideração as várias categorias sociais das mulheres *tokens*, em particular a “raça”/etnia. Esta teoria é importante pois permite aos/às investigadores/as navegar para além do seu próprio ponto de vista e sair da sua “zona de conforto” (Shiels, 2008). Além disso, constitui uma preocupação da psicologia feminista contemporânea, oferecendo uma estrutura teoricamente sólida que permite examinar “estruturas interligadas de opressão” (Collins, 1995, p. 492). Com o apoio desta teoria, a interpretação dos resultados será sempre mais complexa (Nogueira, 2017).

Faremos, ainda, uso da abordagem *intra-categorial* de McCall (2005), não rejeitando o uso de categorias sociais e a realidade que reproduzem. Teremos como foco de estudo dois grupos sociais, um grupo mais padronizado (i.e., mulheres brancas) e um grupo invisível na intersecção de múltiplas opressões (i.e., mulheres negras). Pretendemos avaliar as diferenças, semelhanças e complexidades das experiências de *tokenism* de ambos os grupos de mulheres. À partida, existem três características comuns relevantes entre ambos os grupos: (i) ambas constituem minorias numéricas dentro das elites de poder social e organizacional (Morrison & Von Glinow, 1991); (ii) ambas estão sujeitas a estereótipos negativos e a preocupações relativas às suas competências de trabalho e capacidades para liderar (Fernandez, 1981; O’Leary & Ickovics,

1992, citados por Ibarra, 1993); e (iii) ambas partilham características (“raça”/etnia e género) de estatuto inferior na sociedade (Ridgeway, 1991, citado por Ibarra, 1993).

No entanto, como já vimos anteriormente, as experiências de *tokenism* das mulheres negras são únicas e diferentes das experiências das mulheres brancas. Deste modo, é necessário tornar explícitas as experiências das intersecções entre “raça”/etnia e género e das desigualdades sociais relacionadas com estas identidades, mesmo quando as participantes possam não expressar estas conexões (Bowleg, 2008). Por fim, com o apoio da teoria interseccional, teremos a responsabilidade de interpretar os dados no contexto das desigualdades sociais, históricas e estruturais mais amplas, que podem não ser explícitas ou diretamente observáveis nos dados.

Capítulo III. Resultados

A Análise Temática permitiu identificar o conjunto de temas e subtemas nos discursos das 16 entrevistadas, demonstrados na Figura 3.1.

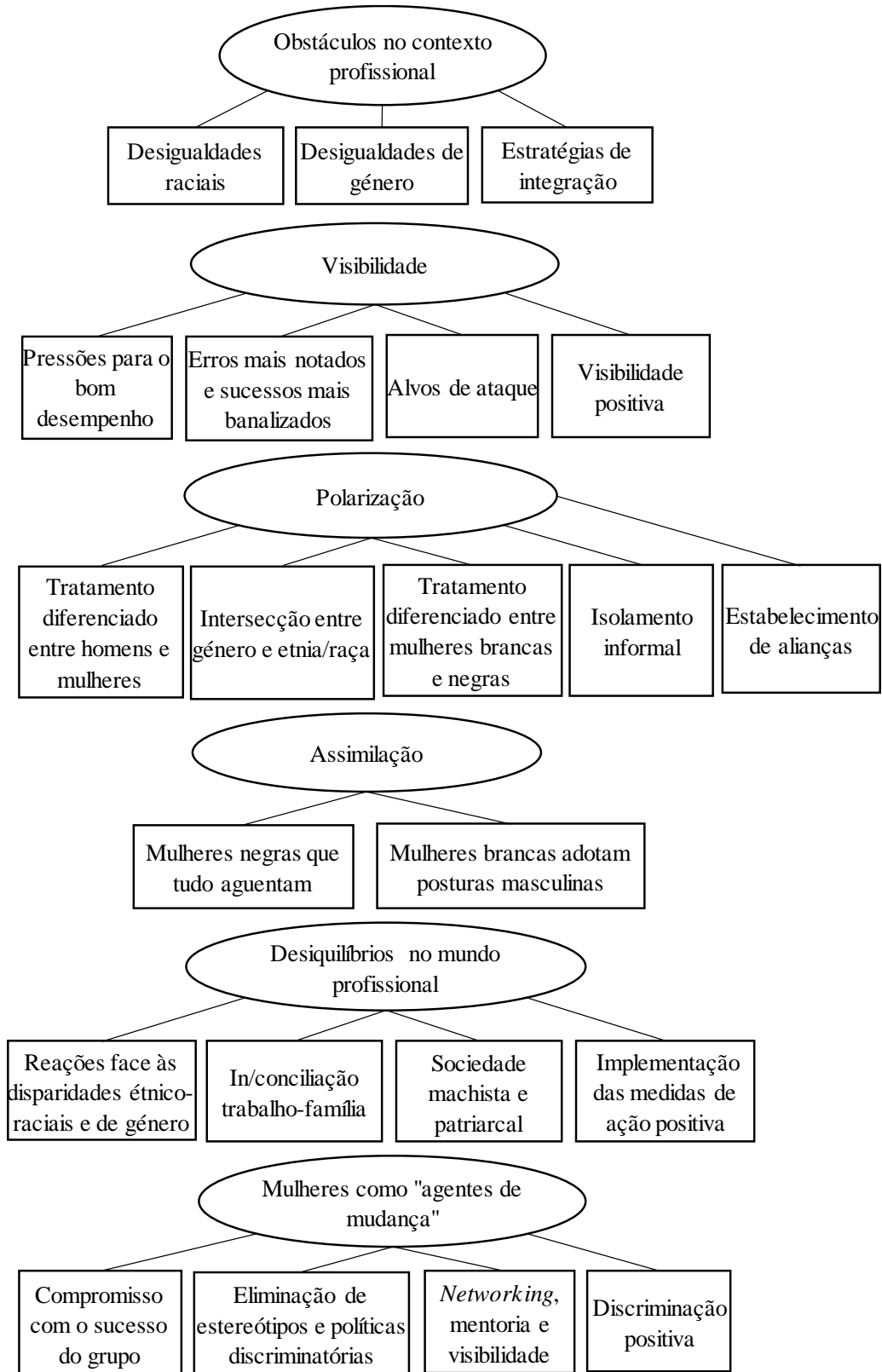


Figura 3.1. Mapa temático de temas e subtemas

Obstáculos no contexto profissional

O primeiro grande tema identificado no material das entrevistas prende-se com os “obstáculos no contexto profissional”, resultando do processo de integração e adaptação das entrevistadas ao longo da sua vida profissional. Neste tema, foram identificados três subtemas principais, centrados nas: i) desigualdades raciais como um obstáculo à integração das mulheres negras ao longo da sua vida profissional; ii) desigualdades de género como um obstáculo à integração da maioria das mulheres ao longo da sua vida profissional; e iii) estratégias de integração adotadas pelas entrevistadas para melhor se enquadrarem no contexto profissional.

O primeiro subtema revela que as mulheres negras entrevistadas encontraram obstáculos assentes nas desigualdades raciais. Mais concretamente, estas mulheres são alvo de preconceitos e estereótipos raciais, assim como de comentários negativos e discursos de ódio que procuram invalidar e deslegitimar os lugares ocupados pelas mesmas, dificultando a sua integração no contexto profissional. A discriminação racial também gera desigualdades na progressão de carreira, limitando o acesso à visibilidade merecida destas profissionais. Estas entrevistadas também sofrem de desvalorização e subestimação por parte dos colegas de trabalho, relatando a perceção de não-pertença e confusão de identidades, pois, independentemente de nascerem, ou não, em Portugal, são tratadas como estrangeiras. Neste subtema, é claramente perceptível a saliência da “raça”/etnia sobre o género, uma vez que as entrevistadas indicam obstáculos assentes no facto de serem profissionais negras no contexto profissional, atendendo mais ao racismo do que ao sexismo, apesar de ambos estarem inextricavelmente ligados. Os excertos seguintes ilustram estes obstáculos:

“Existem obstáculos que são colocados às pessoas negras (...), ou seja, existe um conjunto de preconceitos que estão interiorizados e também existe uma perceção de não pertença. O que eu quero dizer é que, como há poucas pessoas negras a ocupar lugares de poder, existe uma perceção errada na sociedade de que esses lugares não são legítimos (...). Pronto, nesse sentido, quando me tornei mais protagonista, enquanto dirigente da [associação x], houve sempre comentários negativos, que me eram feitos a mim, procurando invalidar esse lugar que eu ocupava.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Nossa, são muitos obstáculos (...). Primeiramente, por ser uma mulher negra na psicologia (...). Não aconteceu muitas vezes, mas aconteceu casos das pessoas, porque o meu nome engana, muitas vezes as pessoas não esperam encontrar uma profissional negra no local. Existem pessoas que se recusam a ser tratadas por um profissional negro. Isso é

uma realidade, é uma barreira significativa, tem um impacto direto no meu trabalho. Ser avaliada pela minha raça, pela minha cor de pele. Ter a minha atividade deslegitimada, pela minha condição.” (E11, mulher de origem africana, negra, 46 anos, psicologia)

O segundo subtema incorpora as desigualdades de género como obstáculo à maioria das mulheres. Mais especificamente, a discriminação de género subtil e insidiosa que impede a sua promoção e progressão na carreira, os estereótipos e preconceitos de género impostos pela sociedade, que geram a dificuldade para dizer não, o medo em avançar na carreira, a culpa associada à conciliação trabalho-família e a falta de compreensão relativamente a essas questões por parte dos colegas de trabalho. Apesar de todas as mulheres negras identificarem as desigualdades raciais como obstáculo central no contexto profissional, não podemos negar a influência das desigualdades de género. Aliás, uma entrevistada de origem africana menciona a discriminação de género como um obstáculo, mas fá-lo numa ótica de comparação com as mulheres brancas, que apenas sofrem essa discriminação:

“É assim, obstáculos visíveis não, não posso dizer isso, mas sinto que foi mais difícil. Recordo-me que uma vez concorri com um colega para um lugar e fui preterida. Objetivamente, eu não deveria ter sido preterida, porque de acordo com critérios objetivos, tinha uma melhor nota de licenciatura, por exemplo, tinha a mesma idade, esse meu colega não tinha mais experiência que eu (...). Objetivamente, eu tinha no meu currículo mais elementos que me distinguiam de acordo com uma avaliação puramente objetiva, mas a verdade é que foi ele que ficou no lugar. Não sei se foi por eu ser mulher, não sei.” (E4, mulher de origem portuguesa, branca, 53 anos, academia e política)

“Como é que se aceita um convite para dirigir uma publicação (...) onde lido com as pessoas mais poderosas deste país, e como é que se dá esse salto, e aí imperam muitas questões de género (...). A sociedade está toda feita para homens e as mulheres são como se fosse uma aberração (...). Portanto, dificuldades de fazer carreira (...), o medo de não estar à altura da situação (...) a culpa que é sentida por nós, mas é trazida também pelas próprias mães, as sogras (...) que nos perguntam ‘*com quem é que vai ficar o Joãozinho?*’, porque se parte do pressuposto que o cuidado da família e que as tarefas domésticas são da responsabilidade da mulher (...). Portanto, na altura decisiva, os [estereótipos sociais] fazem-se sentir. Felizmente, apesar do medo, da culpa (...), eu avancei (...), mas isso é uma dificuldade acrescida (...), são estas questões e a discriminação subtil e insidiosa que

existe em todas as empresas.” (E16, mulher de origem portuguesa, branca, 55 anos, jornalismo)

O último subtema engloba as estratégias de integração adotadas pelas entrevistadas que exercem a sua profissão num mundo marcadamente masculino e/ou branco. A maioria regista estratégias variadas de gestão da situação, desde tentar estabelecer relações cordiais e intervir verbalmente nas reuniões, estar bem preparada e ir direta ao assunto, impor-se para se fazer ouvir, assumir uma postura de “ataque”, estimular a participação de outras mulheres nos contextos, não ter medo ou, então, saber escondê-lo, trabalhar a autoestima e munir-se de informações, ser o mais profissional possível, bem como tentar que o resultado do trabalho valha por si. Seguem alguns excertos:

“Eu procuro estabelecer relações de cordialidade com as pessoas com quem trabalho (...), procuro respeitar as opiniões dos outros, mesmo quando discordo. Outra coisa é que, em qualquer reunião em que eu participo, tenho por princípio falar, isto é, intervenho em todas as reuniões em que estou (...). Essa é a estratégia que eu uso, vinco a minha presença na reunião, para contrariar a tendência que, muitas vezes, noto de as mulheres serem mais silenciosas em reuniões.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política).

“Em reuniões, por exemplo, onde sou sistematicamente interrompida, a minha estratégia é, não levantando a voz, dizer em *loop* ‘então, como eu estava a dizer’, ‘então, como eu estava a dizer’ (...), que eu já percebi que é uma coisa que irrita brutalmente as pessoas. É não me calar, nunca tinha experimentado esta estratégia e, de repente, percebi que funciona (...). Eu acho que agora a minha estratégia é que estejam mais [mulheres presentes].” (E9, mulher de origem portuguesa, branca, 49 anos, academia e arquitetura)

“Bem, estratégia é tu chegares lá e não teres medo. Mesmo que tenhas medo por dentro, não podes mostrar que tens medo, mas tens de ir muito bem preparada, mostrar que sabes daquilo que tu estás a falar, sabes que tu tens valor, que tens tanto ou igual direito de estar lá como qualquer outra pessoa. Então, é ir preparada e mostrar que não, ‘filho, tu tens direito de estar cá e eu tenho direito de estar cá’. Porque se tu mostrares que tens medo, vão-te pisar, não tem como e não te vão dar oportunidade. É esconder o medo (risos).” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

Visibilidade

O segundo grande tema identificado no material das entrevistas engloba as experiências das entrevistadas ligadas a um dos fenómenos do *tokenism* - a visibilidade. É possível identificar quatro subtemas relacionados com: i) pressões para o bom desempenho; ii) erros mais notados e sucessos mais banalizados; iii) alvos de ataque; e iv) visibilidade positiva.

Um primeiro subtema revela que a maioria das entrevistadas afirma sentir uma necessidade acrescida de provar as suas competências e pressões para o bom desempenho por se destacarem enquanto mulheres e/ou mulheres negras entre os seus pares. Em relação às mulheres negras, a visibilidade veio acompanhada de pressões para o bom desempenho mais severas, em comparação com as mulheres brancas, devido ao seu estatuto de minoria racial no contexto profissional. A discriminação racial e os preconceitos em relação às capacidades intelectuais das pessoas negras também obrigam estas mulheres a trabalharem em excesso e a demonstrarem as suas competências sem margem para erros, de forma a superarem o estigma do grupo e a subestimação das suas capacidades. Além disso, a visibilidade acentuada transporta consequências simbólicas extra, uma vez que não podem agir por si só, carregando ainda o peso de representar o seu grupo racial. No entanto, o estigma do grupo não permite que os seus sucessos sejam generalizados ao grupo de pertença como acontece com os erros:

“Isso é um aspeto basilar da minha formação. Ou seja, como vivemos num contexto racista e discriminatório, e partindo da premissa de que as pessoas negras têm menos capacidades, as pessoas negras são representadas de uma forma subalterna e são subalternizadas na sociedade (...). Isso faz com que o esforço e o empenho que se coloca na realização das tarefas seja um esforço consciente de que é necessário superar essa barreira da discriminação. Isso fez com que eu trabalhasse sempre muito e que tivesse consciência de que mesmo assim, mesmo trabalhando muito, muitas vezes, os resultados que eu iria obter não iriam traduzir plenamente o que tinha sido o meu empenho, o meu trabalho e a minha capacidade. E, para atingir determinados resultados, tinha de ser capaz de demonstrar de uma forma sem falhas, o conhecimento e a competência.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Nós temos este peso enorme, de ter de fazer tudo certinho, perfeccionismo, e não podermos dar um motivo para que falem alguma coisa da nossa *performance*. Porquê? Outra coisa que eu também ouvi em casa foi, ‘*não se esqueçam que estamos a representar e basta um fazer porcaria que depois tem efeito de contaminação para o grupo todo*’ (...). O que eu sinto é que eu não posso ser indivíduo (...), eu sou sempre a P que faz

parte de um grupo que todo o seu desempenho está enquadrado naquele pacote. Mais uma vez, se for positivo não beneficia o grupo, se for negativo acaba por reforçar estereótipos. Porque é que eu digo que não beneficia o grupo? Porque eu sou apontada como a exceção à regra, *‘ah, tu és diferente. Ah, tu não contas’*.” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

As mulheres brancas também relatam pressões para o bom desempenho, mas não tão acentuadas como as das mulheres negras, sendo que apenas têm de provar mais em relação aos homens, a quem não é exigida qualidade. Uma entrevistada relata ainda ter sentido pressões extra devido ao fenómeno do “precipício de vidro”, que surge, muitas vezes, quando as mulheres conseguem ascender na carreira, quebrar o teto de vidro, mas cujo cargo está numa fase arriscada ou em crise de fadiga, acabando por comprometer o seu desempenho:

“A mulher, para ser igual ao homem, tem de ser muito melhor que ele, porque tem de estar sempre a provar que faz aquilo bem.” (E6, mulher de origem portuguesa, branca, 64 anos, jornalismo)

“Sim, sim, há aquela velha frase que diz que só haverá igualdade quando puder haver mulheres incompetentes em cargos de topo e é um bocadinho isso (...). Eu fui a primeira diretora da [revista x] e, até ao momento, a única mulher da [revista x] (...). Isto para dizer que a [revista x] estava em muito má condição, não sei se foi por causa disso que fui convidada, não quero especular, mas a verdade é que há muitas situações quando chamam uma mulher é porque a coisa está muito má. É o tal precipício de vidro, se cair, cai uma mulher, é uma mulher que estatela a sua carreira, que dá cabo da vida dela. E, isso, perante a sociedade, é encarado de uma forma menos danosa do que se for um homem.” (E16, mulher de origem portuguesa, branca, 55 anos, jornalismo)

A visibilidade das entrevistadas é também saliente quando a maioria afirma que os seus erros são mais notados e que os seus sucessos são mais banalizados, em comparação com os dos homens, e, no caso das mulheres negras, do que os homens e as mulheres brancos/as. Em relação às mulheres negras, mais uma vez, a discriminação racial, o preconceito e o estigma do grupo fazem com que qualquer erro que estas cometam lhes custe mais severamente. Os seus sucessos e competências também são mais banalizados e dificilmente reconhecidos, às vezes, até desvalorizados:

“Eu, no mercado de trabalho, sentia claramente que se cometesse um erro qualquer, era massacrada. Bastava um. E as minhas colegas que não eram racializadas, não negras, a coisa era de outra forma. Eu sempre senti a necessidade de me defender, uma necessidade de me acautelar para não ser apanhada numa situação desagradável, porque eu sei que, à mínima vírgula, isto vai ser aumentado de uma forma terrível.” (E2, mulher de origem africana, negra, 44 anos, educação)

“Os erros, sim [são mais notados], os sucessos, não. Nesse caso, não estou a fazer mais do que a minha obrigação (...). Aliás, parece existir um lugar de desvalorização mesmo que se faça 30 por uma linha.” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

As mulheres brancas também sentem que os seus erros são mais penalizados, em comparação com os homens, que o escrutínio é maior e que os seus sucessos são mais sofridos, sendo que também sentem que existe a pressão da sociedade para que as mulheres não divulguem os seus sucessos, que sejam mais recatadas do que os homens:

“Estando num cargo de direção, eu sinto que o escrutínio é maior e que os erros são menos perdoáveis, nomeadamente, por parte de outros homens. Portanto, acho que aí os erros são mais apontados do que se talvez fosse um homem.” (E6, mulher de origem portuguesa, branca, 64 anos, jornalismo)

“Os sucessos são mais invisibilizados, mais banalizados. Os erros, sim, são mais notados. E depois temos outra coisa, que nós fomos educadas para sermos recatadas, e outra coisa, que também tem a ver com a visibilidade, nós temos mais tradição de não divulgar os nossos sucessos, porque temos de ser mais contidas (...), é que nós temos sempre umas estruturas de pudor, porque somos chamadas a sermos recatadas ou, então, somos convencidas.” (E9, mulher de origem portuguesa, branca, 49 anos, academia e arquitetura)

Por outro lado, a visibilidade também penaliza as entrevistadas no sentido em que as coloca na linha de ataque, tornando-as mais suscetíveis a insultos e humilhações nas redes sociais e mesmo no próprio local de trabalho. Isto significa, ainda, que têm menos privacidade e vêm a sua liberdade condicionada. No caso das mulheres negras, estes ataques podem até vir do

próprio grupo racial que, por vezes, as apelidam injustamente de privilegiadas por terem acesso a esta visibilidade, além de esperarem “ajudas” da sua parte:

“Primeiro, eu sou absolutamente visível. As pessoas sempre que me vêem, a primeira coisa que notam é a cor da minha pele. E depois isso despoleta um conjunto de preconceitos que as pessoas têm em relação às pessoas negras. A partir deste desencadear de preconceitos, eu sou sujeita a um conjunto de juízos, uns que são verbalizados, outros que eu não conheço (...). Agora, que sou [cargo na política], tenho mais visibilidade (...), o discurso de ódio, comentários bastante violentos, que procuram humilhar-me são mais frequentes nas caixas de correio (...).” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Já me aconteceu mais do que uma vez e é uma coisa que me desagrada que é, por exemplo, eu fazer um *post* no meu Facebook pessoal, numa rede minha e esse *post* ser publicado num jornal, sem que eu desse autorização. Eu sinto que tudo aquilo que eu digo e que faço tem uma implicação e, portanto, penso várias vezes antes de o fazer. É como se a minha liberdade nesse aspeto estivesse mais condicionada, isso sim.” (E5, mulher de origem portuguesa, branca, 44 anos, academia e direitos humanos)

“O aspeto negativo é, se calhar, as pessoas pensaram que tu consegues resolver tudo e que tens poder para fazer as coisas acontecerem, e quando não fazes as pessoas levam a mal, pensam que te estás a armar em boa porque tu estás lá e não queres ajudar. É mais nesse sentido (...). Tem momentos em que acabas por ficar saturada, mas agora já consegui filtrar, porque eu não sou supermulher, não consigo ajudar toda a gente, eu não posso ajudar toda a gente.” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

O último subtema diz respeito aos aspetos positivos da visibilidade destacados pelas entrevistadas, se bem que algumas identificaram apenas aspetos negativos, como os descritos acima, outras encontraram sobretudo aspetos positivos, e a maioria relatou um pouco dos dois. Os aspetos positivos mais evidenciados consistiram na importância de representar o seu grupo, inspirando outras pessoas a ocupar o mesmo lugar, bem como a possibilidade de usar o seu poder e visibilidade para passar mensagens importantes, contribuindo para uma sociedade mais justa:

“A minha presença [na política] (...) despoletou e aprofundou um debate que já estava em curso sobre a representatividade e a sua importância. Por outro lado, permite que

jovens negros e negras vejam pessoas como elas a ocupar lugares de poder. Isto permite imaginarem-se nesses lugares (...). Outro aspeto que eu considero muito relevante é poder ter este instrumento de transformação social, poder estar no sítio onde as leis são feitas e poder fazer leis que criem uma sociedade muito mais justa e igualitária e que possam combater o racismo e a discriminação racial.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Gosto obviamente que a minha visibilidade dê visibilidade aos assuntos dos quais eu falo, ou gente e raparigas que se achavam sozinhas nessas reflexões, de repente percebem que não estão sozinhas (...). Porque eu sei o que é estar sozinha (...), é muito violento, sentimo-nos as *aliens* (...). A parte boa da visibilidade é, por um lado, dar visibilidade aos temas. (E9, mulher de origem portuguesa, branca, 49 anos, academia e arquitetura)

“Sim, claro, sou visível, recebo muitas mensagens, muitas mesmo de meninas que estão a tirar o curso e que ficam felizes por entrar em contacto comigo porque querem lá trabalhar, querem lá estagiar (...), porque eu sou negra e sou gorda, então estás a imaginar uma mulher negra e gorda estar na televisão e ter o impacto que tem, as pessoas acabam por ver que conseguem chegar lá, porque se eu consegui e não correspondo ao padrão de televisão (...).” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

Polarização

O terceiro tema identificado revela a existência de outro fenómeno do *tokenism* - a polarização - sendo possível encontrar cinco subtemas: i) tratamento diferenciado entre mulheres e homens; ii) intersecção entre género e “raça”/etnia; iii) tratamento diferenciado entre mulheres brancas e negras; iv) isolamento informal; e v) estabelecimento de alianças.

O primeiro subtema mostra que todas as entrevistadas admitem ter verificado uma demarcação do grupo dominante em relação ao grupo minoritário, através de uma polarização das diferenças entre homens e mulheres. As entrevistadas sugerem que as diferenças de tratamento se prendem com a perceção de que os homens têm mais competências do que as mulheres e que ocupam os lugares de topo por mérito, sendo a sua prestação mais valorizada, enquanto as mulheres são subestimadas e alvo de paternalismo. As tarefas tradicionalmente associadas às mulheres também lhes continuam a ser atribuídas e são muito mais escrutinadas, enquanto aos homens lhes são atribuídas, logo à partida, mais e melhores oportunidades. Por

fim, os homens tendem a reforçar as diferenças entre eles e as mulheres com os seus comportamentos e atitudes. Os excertos seguintes mostram esta perspetiva:

“Há sempre uma avaliação muito mais pejorativa do desempenho das mulheres do que do desempenho dos homens. Portanto, homens que tenham desempenhos menos competentes, quer dizer, não lhes é apontado, não é fator para serem criticados, mas as mulheres são muito mais criticadas. Se uma mulher tiver um comportamento mais assertivo, mais pragmático, é muito mais criticada. Sim, as mulheres são mais criticadas, existem muitos preconceitos em relação às mulheres.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

[Já foi tratada de forma diferente por ser mulher?]: “Sim, eu lembro-me que o meu primeiro diretor teve uma frase que foi, nós eramos duas garotas na redação e ele uma vez entrou na redação e disse que estas duas raparigas ‘*são as nossas jarras de flores*’. Eu fiquei completamente sem palavras, eu era tão jornalista como os outros, mas como eramos mulheres, eramos apenas jarras de flores. Machista completo (...). No meu tempo vivi isso, o assédio por ser mulher. Mas que, depois, para passar ao degrau da direção, eles já acham que a mulher não é tão competente. Estou convencida que é assim.” (E6, mulher de origem portuguesa, branca, 64 anos, jornalismo)

“Houve momentos em que eu senti um tratamento diferenciado porque era mulher e não um homem. Por exemplo, eu lembro-me de chegar atrasada a uma reunião e alguém dizer ‘*ah, vem aí esta cara bonita*’. Eu não acredito que dissessem isso a um homem (...). Por exemplo, eu ainda há pouco tempo, recebi um *email* de um colega que dizia, ‘*minha querida*’. Eu não acredito que ele escrevesse isso para um colega, ‘*meu querido*’ (...). As pessoas não percebem que esse paternalismo nos coloca numa situação de subalternização, mas publicamente isso contribui para essa imagem, de não se dar a mesma credibilidade àquilo, por exemplo, que nós dizemos e fazemos, do que a um homem (...).” (E10, mulher de origem portuguesa, branca, 38 anos, academia e direitos humanos)

No caso das mulheres de origem africana, a maioria revela-se ciente das opressões a que está sujeita, quer por serem negras, quer por serem mulheres, articulando a intersecção do racismo e do sexismo nas suas vidas, ou seja, não conseguem separar as discriminações raciais/étnicas das discriminações de género. Aliás, mesmo quando começavam por tentar fazer esta separação, acabavam por articular as suas experiências como interdependentes,

verificando-se, mais uma vez, a saliência da “raça”/etnia sobre o género, ou seja, poucas discutiam o sexismo como uma experiência singular não relacionada com o racismo, sendo o sexismo por vezes percebido como um problema menor:

[Já foi tratada de forma diferente por ser mulher?]: “Sim, sim... quer dizer, eu não consigo é separar muito bem onde é que a discriminação de género está a acontecer e onde é que a discriminação racial está a acontecer. Porque eu sou as duas coisas, mas sim, eu penso que, muitas vezes, com homens negros, eu sou tratada de uma forma subalterna por ser mulher. Acho que é aí que eu consigo distanciar-me melhor da discriminação racial... porque, aí, a questão racial não está resolvida, porque também há discriminação interiorizada, mas estará um pouco menos ativa do que a questão de género. Aí, sim, esta questão é muito evidente (...), mas como, em Portugal, as minhas interações são com pessoas brancas, eu fico... pronto, não é fácil saber qual é qual.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Essa questão do género, eu só venho trabalhando mais recentemente, ter consciência da opressão do género. Porque a opressão que eu sempre senti de uma forma mais profunda é a racial, mas claro que ser mulher e negra, eu consigo ter uma visão interseccional das discriminações e perceber que agrava a situação (...). Enquanto estive em contexto profissional, o que era prevalente para mim era a questão racial (...), até porque no jornalismo tu tens muitas mulheres, claro que quem ocupa os cargos de direção são os homens (...).” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

A maioria das mulheres brancas também reconhece a sua “raça”/etnia como um privilégio numa cultura predominantemente branca, sendo que, por vezes, também existem tratamentos diferenciados entre as mulheres brancas e as mulheres negras, sendo as últimas mais discriminadas e invisibilizadas. Neste subtema, é relatado que as mulheres brancas têm mais vantagens do que as mulheres negras. Por exemplo, o assédio sexual é levado mais a sério no seu caso, sendo estas escutadas com mais atenção do que as mulheres negras:

[Já foi tratada de forma diferente por ser mulher?]: “No meu último trabalho, na escola internacional, sim. Quem dirigia eram maioritariamente homens e um deles teve assim um episódio (...) estava sempre a *flirtar*, situações desagradáveis (...). Depois houve outro homem, (...) ele sim foi bastante explícito com várias mulheres, e quando foi com a mulher americana loira de olhos azuis, aí, teve impacto, aí, ele foi despedido (...). A outra mulher, angolana, a ela perseguiram-na tanto que acabou por se despedir.

[Há tratamento diferenciado entre mulheres brancas e negras?]: “Sim, sim, porque só aconteceu algo quando se juntou uma mulher americana ao grupo das que fizeram queixa. Aí, sim, aí, a direção não teve como fugir, porque sabiam que a situação podia tomar proporções muito mais sérias.” (E2, mulher de origem africana, negra, 44 anos, educação)

“O que pode acontecer é que, quando estamos num contexto de trabalho, pode haver pessoas que tendem a ouvir mais uma voz de uma mulher branca do que uma mulher negra, embora essa mulher negra possa, do ponto de vista académico e do posicionamento político, ser melhor do que a mulher branca.” (E7, mulher de origem portuguesa, branca, 60 anos, direitos humanos)

“Eu acho que, em muitas situações, nós acabamos por sentir que há esse privilégio, não é? Por sermos brancas, acaba por nos colocar numa situação de maior privilégio.” (E10, mulher de origem portuguesa, branca, 38 anos, academia e direitos humanos)

A polarização das diferenças leva à exclusão e isolamento informal de algumas mulheres, que não são incluídas em atividades e saídas de grupo onde decorre a socialização entre os membros do grupo dominante:

“Eu não sei se foi, mesmo categoricamente, por ser mulher. Eu, a única coisa que, às vezes, isso comentei com outra colega, que os nosso colegas faziam muito, tinham um hábito de, no fim do trabalho, irem beber uma cerveja e eles nunca nos convidaram.” (E10, mulher de origem portuguesa, branca, 38 anos, academia e direitos humanos)

“Eu, no início, fui [ignorada/excluída], não era muito convidada e punham-me de parte, tinham grupos entre eles, nós temos um grupo para falar de questões de trabalho e eles criaram outro à parte para falar de coisas entre eles e combinar coisas e por aí adiante (...).” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

“Já, já, excluída de saídas de grupos pelo facto de ser mulher, sim, já, já.” (E16, mulher de origem portuguesa, branca, 55 anos, jornalismo)

O último subtema identificado diz respeito à necessidade de a maioria das entrevistadas estabelecerem alianças com outras mulheres e minorias durante o seu percurso profissional, de

forma a ultrapassarem os desafios da polarização, ou seja, o isolamento informal e o facto de serem as “únicas” no contexto profissional e não terem pares. É relatada a necessidade de criarem uma rede de suporte com outras mulheres e minorias, de terem mulheres mentoras e se empoderarem umas às outras:

“Eu sinto que precisava e que seria bastante positivo para mim estabelecer alianças com mulheres negras com quem eu pudesse fazer um trabalho articulado, porque enfrentamos as mesmas dificuldades e obstáculos.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Eu não vejo o meu caminho sem ser um caminho de alianças (...). Portanto, sim, toda a minha vida tem sido uma vida de alianças com outras mulheres e grupos considerados minoritários.” (E5, mulher de origem portuguesa, branca, 44 anos, academia e direitos humanos)

“Sinto. Eu faço [alianças] (...). Eu criei um grupo para que mulheres negras portuguesas possam falar de temáticas que lhes dizem respeito e que tu possas influenciar outras mulheres (...), porque estar em lugares em que tu és a única... eu sou a única jovem neste projeto, sou a única negra neste projeto e isso cria, por vezes, um pouco de mal-estar.” (E8, mulher de origem africana, negra, 27 anos, investigação)

Assimilação

O terceiro tema identificado revela o fenómeno da assimilação dos estereótipos geralmente associados às mulheres brancas (e.g., frágeis e emotivas) e os estereótipos geralmente associados às mulheres negras (e.g., fortes e resistentes), limitando a liberdade de expressão das entrevistadas. Foi possível identificar dois subtemas, centrados nas: i) mulheres negras que tudo aguentam; e ii) mulheres brancas adotam posturas masculinas.

A maioria das mulheres negras relata pressões para serem mais resistentes e mais fortes, sendo estas impostas tanto por parte da sociedade portuguesa, como da própria cultura africana. Existe, portanto, esta visão inconsciente na sociedade, que começou na escravatura, de que as mulheres negras aguentam tudo, que não têm vulnerabilidades, sendo até comparadas com as mulheres brancas quando mostram estas fragilidades. Tal tem um impacto na sua saúde mental, resultando, por vezes, numa solidão muito grande. No entanto, embora assimilem estes estereótipos, algumas afirmam que tentam lutar contra eles e que é necessário desconstruí-los:

“Eu sinto que tenho de ser sempre forte, sempre, que não posso fraquejar (...). É como se eu não pudesse ter momentos de vulnerabilidade e, quando os tenho, tenho muito sozinha. Isto é outra coisa em relação à mulher negra, às vezes, uma solidão muito grande (...). É que mesmo na cultura africana, espera-se isso da mulher negra. Portanto, estamos atacadas por todas as frentes, que é a nossa cultura, a cultura dos nossos pais e depois a visão que a sociedade onde eu nasci também acaba por ter. São mais resistentes, há esta ideia de que as mulheres negras são mais resistentes (...). A mulher negra aguenta, a mulher negra aguenta tudo, e que é uma grande mentira.” (E2, mulher de origem africana, negra, 44 anos, educação)

“Existe sim, essa ideia de que a mulher negra aguenta tudo, que é muito forte, que não se pode ir abaixo, mas eu acho que isto parte de um processo de desumanização que começa na escravatura (...). Isso é uma retirada de humanidade (...), porque eu tenho todo o direito de não estar bem, de adoecer (...). Mas eu sei que, mesmo dentro da comunidade negra, existe essa pressão e isso tem um impacto muito, muito evidente na nossa saúde mental. Não se trabalha o autocuidado, não se para, há aquela coisa não posso parar porque é preciso fazer, porque as mulheres atrás de mim fizeram isto e muito mais. Portanto, não posso estar aqui a queixar-me.” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

Por outro lado, a maioria das mulheres brancas parece lutar de tal forma contra os estereótipos de género associados a elas que assumem posturas tipicamente masculinas, como estratégia de defesa ou de “capa”. Isto porque a fragilidade e a emotividade não são características valorizadas no mundo profissional, estando associadas à incompetência, o que não acontece com os homens. Como tal, estas mulheres não sentem a necessidade imposta pelos outros para serem mais frágeis, emotivas ou femininas, muito pelo contrário, mas sentem que devem assumir posturas mais masculinizadas para serem mais credíveis nos mundos masculinos. Contudo, elas parecem ser sempre criticadas, quer se comportem de acordo com o estereótipo feminino, quer se comportem de acordo com o estereótipo masculino:

“Acho que as mulheres líderes são sempre comparadas aos homens líderes e que é isso que se privilegia, ou seja, que não sejam sensíveis, que não sejam tão femininas quanto, sendo que isso levanta logo dúvidas em relação à sua credibilidade. O próprio vestuário, a conduta que as mulheres líderes têm e, portanto, quanto mais masculinas elas são, provavelmente, mais fiáveis se tornam. Basta pensarmos nas líderes políticas (...) que

parecem ser cópias dos modelos masculinos, porque é um pouco isso que se espera delas.”
(E5, mulher de origem portuguesa, branca, 44 anos, academia e direitos humanos)

“A experiência que tenho tido em alguns contextos, é que as mulheres em cargos de liderança acabam por assumir aquilo que são características associadas ao masculino (...). É uma espécie de capa que se vai colocando, são estratégias que me parece que as pessoas vão acabando por tomar (...) e o que eu acho, muitas vezes, é que há sempre uma crítica dirigida às mulheres (...) ou é porque são demasiado duras e não deveriam, ou porque são demasiado emotivas e, portanto, são frágeis e não deveriam estar lá (...). Parece que elas nunca estão bem, porque aquilo não é uma esfera delas, tradicionalmente delas.”
(E10, mulher de origem portuguesa, branca, 38 anos, academia e direitos humanos)

Desequilíbrios no mundo profissional

O quinto grande tema identificado centra-se nos desequilíbrios que existem entre homens e mulheres e entre pessoas brancas e negras no mundo profissional, em particular no que diz respeito aos cargos de topo. Neste tema, identificamos quatro subtemas: i) reações face às disparidades étnico-raciais e de género; ii) in/conciliação trabalho-família; iii) sociedade machista e patriarcal; e iv) implementação de medidas de ação positiva.

O primeiro subtema engloba várias reações face às disparidades étnico-raciais e de género nos órgãos de Administração em Portugal. A maioria das entrevistadas refere ser lamentável e absurdo que a percentagem de mulheres seja tão baixa a este nível, especialmente quando as mulheres são a maioria nas faculdades e universidades, ou seja, não se trata de uma questão de qualificações. Muitas destas entrevistadas referem ser importante ter mulheres no topo que não reproduzam os modelos masculinos. Outras referem que, apesar de tudo, existem avanços, graças às medidas de ação positiva, mas que ainda são muitos lentos, pelo que a situação de discriminação se perpetua. Quanto às mulheres negras, a maioria refere que a situação é ainda pior no seu caso, pois a percentagem de mulheres negras nesses cargos é ainda mais baixa, pelo que algumas não se sentem incluídas na luta do género. Para que esta realidade seja evidenciada, a maioria salienta a importância do levantamento dos dados étnico-raciais e de abordagens interseccionais que as incluam:

“É absurdo que, em pleno 2020, é absurdo (...), até porque as mulheres em cargos de direção (...), às vezes, tentam ser homens e não é essa a mais-valia de uma mulher. Uma mulher, em cargos de direção, ascende ao seu potencial máximo e brilha quando ela é mulher, não é quando ela tenta ser homem (...). E eu percebo, porque, claro, se olharmos

para a história, foi esta a única forma de penetrarem estes espaços. Mas hoje, em 2020, esses números não fazem sentido nenhum e dá para perceber como o tecido está cosido e, pronto, se formos em particular para as mulheres negras é o quê? 1%?” (E2, mulher de origem africana, negra, 44 anos, educação)

“Olha, em relação ao gênero, felizmente, já existe lei, não é? (...). Portanto, já se está a intervir nessa área e ainda bem. Mas falta toda uma outra dimensão, porque a questão dos dados étnico-raciais, se insistir em não os recolher, cria aqui um problema gigante. Porque, lá está, eu sou mulher, mas não me vejo acolhida nessa luta do gênero (...). Nós somos seres complexos com múltiplas dimensões, portanto as abordagens, para mim, que fazem sentido são as interseccionais (...).” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

“Não é uma questão de qualificações, porque sabemos que também as mulheres, em termos numéricos, têm hoje mais qualificações do que os homens.” (E4, mulher de origem portuguesa, branca, 53 anos, academia e política)

Outro subtema identificado centra-se na questão da in/conciliação trabalho-família, entendendo a maioria das entrevistadas que esta questão penaliza sobretudo as mulheres, em comparação com os homens, pois não conseguem competir de forma igual. Daí as disparidades que existem nos números entre homens e mulheres. Para as entrevistadas, ser mulher no contexto profissional significa ter uma penalização, pois sentem que devem ser “supermulheres”, que devem gerir e equilibrar todas as esferas sem falhas. Muitas vezes, isso é um fator de exclusão, seja nas questões discriminatórias nas entrevistas de emprego, seja por parte da sociedade em geral que ora as exclui de tarefas por serem mães, ora as julga quando elas não assumem essas tarefas. É referida também a influência da classe, pois o fator socioeconómico pode ajudar estas mulheres a “comprar” ajudas, o que lhes permite ter uma prestação mais equitativa à dos homens ou, então, a “sorte” de terem companheiros que partilham dessa gestão:

“Tive a sorte de poder desenvolver a minha atividade profissional sem nunca me ter preocupado grandemente com aquelas atividades domésticas do dia-a-dia, em termos de comparação com as minha colegas que não tiveram a mesma sorte que eu. Isso implicava que elas tivessem de trabalhar a dobrar, além da sua prestação profissional, o dia delas acabava mais tarde, porque depois tinham de voltar a ter outro turno de trabalho

doméstico. Isso é algo que penaliza fortemente as mulheres, porque elas não têm o mesmo tempo disponível que os homens têm. Isso penaliza-as em vários aspetos, na sua participação, e tem muito a ver com a organização do trabalho (...), como reuniões de trabalho a partir das 18h, isso penaliza sobretudo as mulheres, porque são elas que têm de ir buscar os filhos, dar-lhes de comer, limpar a casa (...).” (E4, mulher de origem portuguesa, branca, 53 anos, academia e política)

“Eu diria que [ser mulher] é ser uma enorme malabarista. O não ter tempo e ter um dia de 24 horas, estar tremendamente sobrecarregada com as coisas do cuidado, da vida pessoal e, ao mesmo tempo, com as coisas da profissão, tenho de provar (...). E, às vezes, quando dás menos atenção à esfera familiar devido ao trabalho sentes imensa culpa sobre isso, temos de estar sempre a gerir as culpas diversas. A síndrome da supermulher é muito violenta, *‘eu não sou a profissional competente que devia ser’*, *‘não sou a mãe competente que devia ser’*, *‘não sou a companheira competente que devia ser’*, *‘não sou a filha competente que devia ser’*, *‘não sou a ativista competente que devia ser’*. (E9, mulher de origem portuguesa, branca, 49 anos, academia e arquitetura)

“As mulheres acabam por ser mais penalizadas quando estão nesses cargos de liderança, porque, se vai viajar, tem os filhos, os próprios departamentos de recursos humanos não estão preparados para fazer entrevistas às mulheres. Fazem perguntas como, *‘o que é que faria num cenário em que houvesse uma situação mirabolante na empresa, escolhias tratar da situação ou ias buscar o filho à creche?’* (...). E o mesmo não acontece com os homens, não perguntam (...) o que é o homem ia fazer se a empresa estivesse a arder e o filho estivesse na creche. Isto porque, à partida, o homem tem uma mulher que vai buscar o miúdo à escola.” (E14, mulher de origem africana, negra, 34 anos, comunicação e imagem)

Um terceiro subtema revela que outra razão identificada pela maioria das entrevistadas para os desequilíbrios no contexto profissional prende-se com a sociedade machista e patriarcal, que coloca barreiras às mulheres:

“Os homens não são mais competentes do que as mulheres, não há nenhuma evidência científica que justifique esta diferença, o que há é um modelo de sociedade patriarcal que continua a privilegiar os homens em detrimento das mulheres e a colocar mais

dificuldades às mulheres para a construção de carreias e progressão na própria carreira e é preciso corrigir isto.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Há ainda na sociedade portuguesa, esse comportamento machista, sexista, de menorização das mulheres, de redução do lugar das mulheres na sociedade tentando menosprezá-las, inferiorizá-las, em relação ao homem (...). Há uma parte da sociedade que são os homens que não querem partilhar esse poder. Esta questão das empresas cotadas em bolsa, da questão da falta de visibilidade das mulheres no *media*, é ainda o reflexo desta sociedade sexista que nós temos.” (E15, mulher de origem africana, negra, 58 anos, direitos humanos)

Um último subtema identificado refere-se à importância da implementação das medidas de ação positiva para corrigir estes desequilíbrios. As entrevistadas afirmaram que estas medidas são políticas públicas emergenciais, que são fundamentais e um “mal necessário” para não perpetuar o *status quo*. Acrescentam que a meritocracia é uma falácia para beneficiar os mesmos e que as quotas devem existir também para as minorias étnicas. Tal é constatado tanto por mulheres negras, como por mulheres brancas. Além disso, é referida a necessidade de uma entidade reguladora que supervisione a implementação deste tipo de medidas:

“Esta questão da meritocracia (...) é tudo uma treta para beneficiar os mesmos. E quem não defende as quotas, claro, não querem perder o privilégio basicamente, que é um privilégio que não foi ganho. Eu sou homem e sou branco, as portas estão todas abertas. Posso ter péssima qualidade, mas eles já não têm uma série de lutas pela frente e, portanto, eu sou super a favor [de medidas de ação positiva].” (E2, mulher de origem africana, negra, 44 anos, educação)

“Acho que são medidas que visam corrigir erros históricos, gostaria muito que elas não fossem necessárias, mas, enquanto houver desigualdade, os mecanismos dessa desigualdade têm de ser eficazes e, portanto, concordo em absoluto com as quotas e a lei da paridade, enquanto as desigualdades persistirem (...). Mas isso não só para as mulheres, para todos os grupos socialmente vulneráveis.” (E5, mulher de origem portuguesa, branca, 44 anos, academia e direitos humanos)

“Portugal, em termos de medidas, em termos estratégicos, é tudo muito perfeito, mas em termos das práticas, não, porque existem medidas, mas não existe nenhuma entidade a

supervisionar se essas medidas estão a ser aplicadas. Enquanto não existirem essas entidades a supervisionar e a aplicar sanções quando existem falhas, não irá ser aplicado (...). Por isso, é necessário ter medidas, mas mais do que isso, é necessário existir supervisão dessas medidas de forma a fazer com que elas sejam executáveis, eficazes.” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

Mulheres como “agentes de mudança”

O último grande tema identificado no material das entrevistas revela que, à exceção de duas mulheres de origem portuguesa, brancas, as entrevistadas são “agentes de mudança”, desafiando os regimes de desigualdade. Este tema integra quatro subtemas: i) compromisso com o sucesso do grupo; ii) eliminação de estereótipos e políticas discriminatórias; iii) *networking*, mentoria e visibilidade; e iv) discriminação positiva.

Enquanto “agentes de mudança”, as entrevistadas estão motivadas na luta pela igualdade e comprometidas com o sucesso do seu grupo, pretendendo devolver, de alguma forma, aquele que é o seu “privilégio”. Todas as mulheres negras evidenciam esse compromisso com a comunidade negra, e a maioria das mulheres brancas com outras mulheres, mas algumas também referem um compromisso com as minorias étnicas, como mostram os seguintes excertos:

“Sinto um grande privilégio e satisfação de poder estar a desempenhar o papel que estou a desempenhar. Apesar dos obstáculos que devem ser removidos, reconheço que ocupo um lugar de privilégio que muitas pessoas negras não tiveram condições para ocupar. E que o meu compromisso é, e espero que esse seja o meu legado, criar condições para que mais pessoas negras possam ocupar o mesmo lugar que eu hoje ocupo.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Sinto uma responsabilidade de devolver (...) aquele que é o meu privilégio que começa com o facto de eu ter crescido com um pai e uma mãe no mesmo teto, de nunca ter passado fome (...), de ter estudado sem ter a necessidade de trabalhar (...). Portanto, sim, eu sinto a necessidade de puxar quem está mais atrás (...). Ok, eu consegui chegar até aqui e quero que mais pessoas da minha comunidade, que eu reconheço que tenham estas competências consigam também, porque durante o seu percurso, houve e continuam a existir obstáculos à sua progressão.” (E3, mulher de origem africana, negra, 41 anos, jornalismo)

“Sinto, se calhar, uma maior responsabilidade em algumas questões pelo facto de ser mulher e de saber que a minha atitude pode vir no futuro a beneficiar outras mulheres e minorias. Eu acho que a noção de mulheres que apoiam mulheres é uma coisa que é importante acontecer.” (E7, mulher de origem portuguesa, branca, 60 anos, direitos humanos)

A forma como estas mulheres promovem a igualdade depende do seu poder organizacional no seu contexto profissional, apesar disso não ser limitador, sendo que as mesmas constroem e/ou criam elas próprias formas de promover essa igualdade ou, então, exercem pressão sobre quem tem esse poder. Neste subtema sobre a “diminuição de estereótipos e políticas discriminatórias”, a maioria das mulheres promove a desconstrução de estereótipos raciais e/ou de género a partir do desenho de políticas públicas, através da formação, divulgação interna e externa, artigos que escrevem, e exercendo as suas funções de modo a eliminarem políticas discriminatórias:

“Estes obstáculos existiram sempre e também são parte da luta na qual eu estou envolvida e mobilizada, que é justamente denunciar e desmontar estes preconceitos, (...) explicar como eles são formados, como operam, ilustrando que estão ativos na sociedade. E, depois, então, encontrar e desenhar políticas públicas para as desmontar e promover a transformação social, no sentido de uma maior justiça social e de maior igualdade (...). E é essa a minha influência, trazer um pensamento estruturado e profundo sobre o racismo e a discriminação racial (...), trabalhar internamente no partido para que a capacidade de interpretação desta matéria seja mais consciente (...), através de formação, de artigos que escrevo para o nosso meio de divulgação interna, partilhando informações de jovens e outras formações, integrando órgãos de direcção do próprio partido.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Desde os temas que eu trabalho à forma como eu tento gerir os processos com as pessoas (...), procurando influenciar as políticas públicas enquanto investigadora e ativista e presidente de uma associação, criando as tais estruturas que possam dar apoio a pessoas mais vulneráveis. Escrevendo sobre o tema, quer academicamente e ao nível dos artigos de opinião, quer através das redes sociais. Acho que tenho procurado, na medida do possível, promover a igualdade desde sempre.” (E5, mulher de origem portuguesa, branca, 44 anos, academia e direitos humanos)

“É preciso desconstruir essa sociedade [racista] (...). Já apelámos a isso e ao próprio Presidente da República e aos grupos parlamentares, a todos aqueles que têm a missão de criar política (...). E uma sociedade melhor tem de ser uma sociedade em que o racismo tem de mudar (...). Continuamos todos os dias a denunciar isso, não só cá dentro, como cá fora e fazemos e participamos em fóruns internos e externos onde estas questões são diariamente denunciadas. (E15, mulher de origem africana, negra, 58 anos, direitos humanos)

Outra forma de promover a igualdade prende-se com o fornecimento de redes de *networking*, mentoria e visibilidade a outras mulheres e minorias. Por outras palavras, as entrevistadas constroem pontes entre si, partilham estratégias de carreira, oportunidades de emprego e progresso, informações de qualidade e recursos que impulsionam o sucesso de mulheres e minorias. Além disso, constroem *websites* para divulgar o trabalho de outras mulheres e minorias e escrevem livros para promover a visibilidade e construir um retrato da comunidade negra. Também são mentoras umas das outras, empoderando-se:

“Sim, eu tenho um projeto em que faço isso (...) que tem como objetivo empoderar as mulheres negras através de uma rede de contacto, *networking*, parceiras, trocas, acima de tudo mostrar às mulheres que quem está em cima também passou por aquilo que elas estão a passar (...). Eu convido mulheres negras para falar dos seus percursos e acabamos sempre por abordar a atualidade da mulher negra e criamos sempre alguns debates (...). Eu quero que estas mulheres pensem que o nosso destino não tem de ser trabalhar os trabalhos que nos são destinados naturalmente cá em Portugal (...). Também puxo muito as pessoas, sempre que tenho oportunidade eu indico pessoas negras (...) para irem falar, para trabalharem. Eu tento criar aquela ponte, tento construir pontes acima de tudo.” (E12, mulher de origem africana, negra, 28 anos, televisão)

“No meu trabalho, faço questão de promover mulheres negras que estão a dar cartas aqui em Portugal (...). Eu tenho um evento que se chama [x] em que eu convido mulheres de todas as lusofonias para participarem nos eventos. Então, em todos os painéis tenho de ter, pelo menos, uma mulher negra, como forma de trazer representatividade (...). Esta é uma forma de eu contribuir através das minhas redes sociais, através do passa-palavra, através de recomendações, se alguém precisa de uma mulher para determinado cargo dada a rede de *networking* onde eu estou, estou sempre lá a sugerir mulheres.” (E14, mulher de origem africana, negra, 34 anos, comunicação e imagem social)

“Aquilo que o nosso *site* faz é isso (...). Portanto, nós temos um órgão de comunicação social que é exclusivamente dedicado a falar das mulheres (...). Ter um meio de comunicação social que dá visibilidade às mulheres, que dá *role models* às raparigas mais jovens que estão no percurso (...), mostrar-lhe que há mulheres que estão lá, que não é uma aberração querer ser líder ou querer chegar a um cargo de topo, que ter ambição não é negativo, como é que elas conseguem conciliar tudo (...). Nós fazemos isso *one to one*, ou seja, quando há oportunidades.” (E16, mulher de origem portuguesa, branca, 55 anos, jornalismo)

Finalmente, as entrevistadas que possuem algum poder de recrutamento ou influência na contratação mostram ter preferência pelas mulheres e minorias, ou seja, fazem discriminação positiva:

“Eu, neste momento, estou muito empenhada em estimular a participação de pessoas racionalizadas (...) no partido, de modo a poder criar listas mais diversas. E, depois, também, termos representações mais diversas.” (E1, mulher de origem africana, negra, 49 anos, política)

“Eu não dou conta de tudo e tenho uma equipa a ajudar-me. Eu, geralmente, integro pessoas para trabalhar comigo.” [**Sente que deve ajudar outras mulheres? E as minorias?**]: “Sim, eu só aceito psicólogos negros.” (E11, mulher de origem africana, negra, 46 anos, psicologia)

“Eu sou diretora de um instituto e tenho influência sobre as pessoas que recuto para o meu instituto.” [**Sente que deve ajudar outras mulheres? E as minorias?**]: “Sim, sim, uma das coisas que nós fazemos que, no fundo, quando estamos a recrutar chefes de laboratórios de investigação, nós agora tentamos garantir que no último passo seja metade, metade, a representatividade (...), nós agora também queremos mudar o tipo de anúncio para garantir mais inclusividade, de mulheres e minorias. Em relação às minorias (...), que é uma pressão que tem sido muito menos feita, nós já criámos várias bolsas no nosso instituto só para minorias (...) e quando fazemos recrutamento também temos especial atenção às minorias.” (E13, mulher de origem portuguesa, branca, 47 anos, ciência)

Capítulo IV. Discussão

Na presente dissertação pretendemos aprofundar os conhecimentos sobre o fenómeno do *tokenism* no que toca à contribuição dos *tokens* de sucesso para a promoção da igualdade. Especificamente, procuramos analisar as vivências e estratégias de mulheres de origem portuguesa (brancas) e de origem africana; afrodescendentes (negras), em posições de poder organizacional a partir do qual podem servir como “agentes de mudança” da realidade, desafiando os regimes de desigualdade. Procuramos perceber até que ponto as vivências destas mulheres vão ao encontro dos resultados apontados por Kanter (1977, 1993), ou seja, se os fenómenos de visibilidade, polarização e assimilação se verificam. No entanto, pretendemos também perceber quais as diferenças, semelhanças e particularidades das experiências de *tokenism* de ambos os grupos de mulheres. Neste estudo, é adotada uma perspetiva interseccional, procurando abrir uma discussão em torno do possível uso da interseccionalidade entre o género e a “raça”/etnia no estudo do fenómeno do *tokenism*, incluindo as perspetivas de hook (1984), Crenshaw (1989, 1991), Collins (1995, 1996, 2000), Bowleg (2008), entre outros/as.

Os resultados do estudo realizado oferecem desenvolvimentos importantes para a teoria do *tokenism*. Por um lado, mostram que, embora ambos os grupos de mulheres partilhem das consequências negativas do *tokenism* de Kanter (1977), intersecções de “raça”/etnia e de género criam dinâmicas que tornam as experiências das mulheres de origem africana, negras, únicas. Relativamente às suas vivências ao longo da vida profissional, registam-se “obstáculos no contexto profissional” assentes em desigualdades raciais (e.g., estereótipos e preconceitos raciais, deslegitimação do lugar ocupado, perceção de não-pertença, etc.) e desigualdades de género (e.g., discriminação de género subtil, estereótipos e preconceitos de género impostos pela sociedade, etc.), enquanto as mulheres brancas encontram “apenas” desigualdades de género. No entanto, as desigualdades raciais são o obstáculo mais apontado pelas mulheres de origem africana, que atendem mais ao racismo do que ao sexismo no contexto profissional, assim como Bowleg et al. (2003) verificaram.

As entrevistadas estão conscientes de que estes obstáculos estão associados ao facto de serem mulheres e/ou mulheres negras no contexto profissional e, portanto, adotam estratégias para lidar com os mesmos. Salienta-se o facto de tentarem estabelecer relações cordiais e intervirem verbalmente nas reuniões, estarem bem preparadas e munidas de informações, imporem-se para se fazer ouvir, estimularem a participação de outras mulheres nos diversos

contextos, não terem medo, trabalhem a autoestima, e tentarem que o resultado do trabalho valha por si, procurando ser o mais profissionais possível.

No que se refere ao fenómeno da visibilidade, este verifica-se parcialmente. Apesar de a maioria das entrevistadas não afirmar diretamente que se sente mais visível por ser mulher e/ou mulher negra no contexto profissional, ambas sofrem as consequências negativas associadas ao fenómeno, relatando pressões para o bom desempenho e para provarem as suas competências no mundo masculino, na linha do que verificou Kanter (1977, 1993). Além disso, os seus erros também são mais notados e os sucessos mais banalizados, em comparação com os homens, e, no caso das mulheres negras, do que os homens e as mulheres brancos/a. Todas estas consequências são mais severas no caso das mulheres de origem africana, pois são percebidas como “incompetentes” devido ao estigma racial (Wingfield, 2009), sofrendo *stress* e pressões para o bom desempenho adicionais (Jackson et al., 1995; Turner, 2002). Estas mulheres, enquanto *tokens* ou “solo”, acabam por representar o seu grupo racial, quer escolham fazê-lo ou não, ou seja, nunca podem ser apenas mais do que um membro do seu grupo racial, carregando ainda o peso de o representar, tal como verificou Kanter (1977, 1993).

A visibilidade é percecionada como negativa pelas entrevistadas, devido a todos os aspetos mencionados acima, além de as colocar na linha de ataque, tornando-as suscetíveis a humilhações e insultos. Contudo, à semelhança do que verificaram Wingfield e Wingfield (2014), a visibilidade também tem aspetos positivos, uma vez que permite às entrevistadas inspirar outras pessoas a ocupar o mesmo lugar, assim como a possibilidade de usarem o seu poder e visibilidade para boas causas. No caso das mulheres negras, as suas conquistas não são generalizadas ao seu grupo racial, sendo as mesmas vistas como a “exceção à regra”, ao contrário do que acontece com os homens brancos em profissões femininas.

Em relação ao fenómeno da polarização, regista-se tratamento diferencial entre homens e mulheres (Santos & Amâncio, 2014), assim como entre mulheres brancas e mulheres negras (Stroshine & Brandl, 2011; Yoder & Berendesen, 2001). Todas as mulheres encontraram uma polarização das diferenças, em termos de género, pois continua a existir a perceção de que os homens têm mais competências do que as mulheres, encontrando, muitas vezes, uma “escada rolante de vidro” que lhes permite ocupar os lugares de topo (Williams, 1995) e ter mais oportunidades de liderança e visibilidade (Floge & Merrill, 1986; Heikes, 1991). Por outro lado, as mulheres continuam a ser alvo de paternalismo, subestimação e subvalorização, existindo divisão de tarefas entre homens e mulheres e um maior escrutínio das tarefas realizadas pelas últimas. Isto demonstra que existem crenças e expectativas sobre a masculinidade e a feminilidade profundamente enraizadas no mundo profissional, e que estas crenças continuam

a favorecer os homens (Acker, 1990, Connell, 2006, Williams, 1995), em comparação com as mulheres.

Existe também uma polarização das diferenças entre mulheres brancas e mulheres negras, existindo a percepção de que as pessoas brancas têm mais competências do que as pessoas negras (Wingfield, 2009) e, portanto, o estatuto racial de ser “negra” *versus* o estatuto culturalmente privilegiado de ser “branca” determina as experiências das entrevistadas (Yoder & Berendeson, 2001). Neste caso, as mulheres negras continuam a ser mais inviabilizadas do que as mulheres brancas, sendo questões como o assédio sexual no local de trabalho levado mais a sério no caso das mulheres brancas (Ontiveros, 1993). Ao contrário do que Yoder e Berendeson (2001) encontraram, no seu estudo, as entrevistadas brancas reconhecem a sua “raça”/etnia como um privilégio. À semelhança dos resultados de Martin (1994), Yoder e Aniakudo (1997) e Yoder e Berendeson (2001), as mulheres de origem africana não conseguem separar o que originou a sua discriminação: o sexismo ou racismo. De acordo com estas mulheres, a sua opressão deriva da intersecção entre o seu grupo racial e o seu género. No entanto, apesar da partilha da discriminação de género com as mulheres brancas, verifica-se uma saliência da “raça” sobre o género nos discursos das entrevistadas, pois quando relatam os desafios que enfrentam, enquanto mulheres e negras, o racismo tende a surgir como um tema central (Bowleg et al., 2003; Turner, 2002).

Todas estas manifestações revelam que estas mulheres acabam por ficar à “margem”, podendo, de facto, sofrer de isolamento social e exclusão no local de trabalho, como afirmou Kanter (1977, 1993). De modo a ultrapassarem todos estes desafios, as entrevistadas estabelecem alianças com outras mulheres e minorias, assim como Mehra et al. (1998) constataram, ou seja, criam uma rede de suporte e de empoderamento entre elas (Murrell et al., 1999, citados por Knouse & Webb, 1999), de modo a reduzirem o seu sentimento ou percepção de isolamento (Kram & Hall, 1996).

Em relação à terceira, e última, consequência negativa apontada por Kanter (1977, 1993), esta confirma-se neste estudo, havendo uma assimilação dos papéis estereotipicamente associados às mulheres negras, concretamente, o de mulheres resistentes, resilientes e fortes (Donovan & West, 2014, Yoder & Aniakudo, 1997; Yoder & Berendesen, 2001). Ou seja, existe a imagem de que as mulheres negras aguentam tudo, acabando por não ser reconhecidas, nem como totalmente humanas, nem como totalmente mulheres (Ontiveros, 1993). Esta imagem estereotípica foi criada durante a escravidão como uma resposta de sobrevivência a uma existência repleta de violência, exploração e opressão, sendo transmitida entre gerações, especialmente por parte das mães, para as raparigas negras mais jovens (Donovan & West,

2014). Existe, portanto, a internalização destas características por parte das entrevistadas, imposta tanto por parte da sociedade portuguesa, como da própria cultura africana. Isto tem um grande impacto na sua saúde mental, uma vez que sentem que devem ser sempre fortes e que não podem ser vulneráveis, acabando por se ver em situações de solidão e isolamento.

Por outro lado, no geral, as mulheres brancas não sentem a necessidade, imposta pelos outros, de ser mais frágeis, emotivas ou femininas, muito pelo contrário, sentem que devem assumir posturas masculinizadas para serem credíveis e triunfarem nos mundos masculinos (Drydakís et al., 2018). No fundo, as entrevistadas relatam que as mulheres assumem posturas tipicamente masculinas, como estratégia de defesa ou de “capa”, pois são as características masculinas aquelas que se privilegiam no mundo profissional. O mesmo é um constrangimento, pois as mulheres estão mais aptas a mostrar as suas emoções, acabando por limitar a sua liberdade de expressão. No fundo, sentem que são sempre criticadas quer adotem posturas tipicamente femininas ou masculinas, o que não acontece no caso dos homens.

Relativamente aos desequilíbrios que existem entre homens e mulheres, e pessoas brancas e negras no mundo profissional, em referência aos cargos de topo, as entrevistadas referem ser lamentável e absurdo que a percentagem de mulheres seja tão baixa, sobretudo, porque, hoje, têm mais qualificações do que os homens. As mulheres de origem africana salientam a falta de dados étnico-raciais e estudos interseccionais que as incluam, pois, apesar de tudo, a percentagem de mulheres negras em cargos de topo é ainda mais baixa, não existindo medidas de ação positiva que as abranjam especificamente. Todas as entrevistadas concordam com medidas deste tipo, como as quotas e a Lei da Paridade, para corrigir estes desequilíbrios, devendo as mesmas existir também para as minorias raciais.

De acordo com as entrevistadas, estes desequilíbrios têm a sua raiz no machismo e na sociedade patriarcal que continua a privilegiar os homens em detrimento das mulheres (Yoder, 1991; Zimmer, 1988). Além disso, parece existir o fenómeno do “aprisionamento dos papéis” designado por Kanter (1977, 1993), visto que existe a crença de que são as entrevistadas as responsáveis pelas questões maternas e familiares, prejudicando-as profissionalmente, pois não conseguem competir de igual forma com os homens, daí a sua baixa representação em cargos de topo. A síndrome da “supermulher” é sentida pela maioria destas mulheres, ou seja, a necessidade de gerir efetivamente tanto a esfera da família, como a esfera social e a esfera profissional, sem falhas (Newell, 1993).

No que toca ao último objetivo específico desta dissertação, sobre o papel destas mulheres na mudança social, a maioria das mulheres brancas e todas as mulheres negras revelam um compromisso com o sucesso do seu grupo. Todas as mulheres negras referem a obrigação de

retribuir às suas comunidades e elevar a sua “raça”, na linha do que Higginbotham e Weber (1992) verificaram. A maioria das mulheres brancas exibe este compromisso com outras mulheres e com as minorias, contradizendo tanto a percepção mais individualista e meritocrática que os autores tinham encontrado, assim como o fenómeno da “*queen bee*”, característico de mulheres que prejudicam outras mulheres e se aliam à cultura masculina (Arvate, 2018). Neste caso, apenas duas entrevistadas brancas não se mostraram muito motivadas em ajudar outras mulheres, mas não minimizaram questões como as desigualdades de género, sendo até a favor das medidas de ação positiva, por exemplo. Contudo, é notório que as mulheres negras apresentam uma identidade de grupo mais coesa do que as mulheres brancas, estando mais suscetíveis a proteger outros membros contra a discriminação e preconceito racial, na linha dos resultados de Eberhardt e Fiske (1994).

Assim como Cohen e Huffman (2007) conceptualizaram, a maioria das entrevistadas são “*change agents*”, usando o seu poder para promover a igualdade e a justiça social de diversas formas. A maioria das mulheres promove a desconstrução de estereótipos de género e/ou raciais a partir do seu trabalho (Bielby, 2000; Ely, 1995), exercendo as suas funções de modo a eliminarem políticas discriminatórias (Hultin & Szulkin, 1999, 2003). Além disso, estas mulheres também promovem redes de *networking* e oportunidades de mentoria e apoio, facilitando a partilha de estratégias de carreira, oportunidades de progressão, informações de qualidade e recursos que estimulam o sucesso e a visibilidade das mulheres e minorias (Friedman et al., 1998; Ibarra, 1993). Finalmente, à semelhança dos resultados de Gorman (2005, 2006), as entrevistadas que possuem poder na contratação optam por fazer discriminação positiva, tendo preferência pelo seu grupo de sexo e/ou “raça”/etnia na contratação.

Em suma, estas evidências demonstram que, numa abordagem interseccional, marcadores como o género e a “raça”/etnia importam no estudo do fenómeno do *tokenism*, sendo que fatores de intersecção podem agravar as consequências negativas associadas. Relativamente ao primeiro objetivo específico, a nossa análise sugere que tanto as mulheres brancas, como as mulheres negras, partilham experiências relacionadas com a visibilidade, a polarização e a assimilação, e que a intensidade das mesmas varia consoante a sua pertença étnico-racial. Neste caso, as experiências das mulheres de origem africana são mais adversas, pois são “duplamente oprimidas” (Spelman, 1988; Collins, 2000). O racismo e o sexismo estão inextricavelmente ligados na vida destas mulheres, o que demonstra a sua “omnirelevância” e inseparabilidade, assim como West e Fenstermaker (1995) verificaram. Contudo, as experiências relacionadas com o racismo tendem a sobressair nos discursos das entrevistadas (Bowleg et al., 2003).

Adicionalmente, verificámos que a maioria das entrevistadas está motivada e comprometida com o sucesso de outras mulheres e minorias, tentando, consoante o seu poder organizacional, promover a igualdade. Tal oferece apoio à perspectiva dos *tokens* como “agentes de mudança” e à corrente de investigação sobre esta temática (Cardoso & Winter-Ebmer, 2010; Cohen & Huffman, 2007; Cohen et al., 1998; Huffman et al., 2010; Hultin & Szulkin, 1999, 2003; Skaggs et al., 2012; Stainback & Kwon, 2012; Stainback et al., 2015). É importante referir que as entrevistadas procuram promover a igualdade através das três formas destacadas, ou seja, tentando eliminar políticas discriminatórias e estereótipos raciais e/ou de género, criando redes de *networking* e mentoria ou através da discriminação positiva. Todavia, tal depende do seu poder e influência no contexto profissional, apesar disso não se mostrar limitador, pois a maioria das entrevistadas procura outros meios para promover essa igualdade, seja através dos artigos e livros que escrevem, dos *websites* que constroem, das associações ativistas em que estão envolvidas, ou através da pressão que exercem nos grupos políticos para criar mecanismos que ajudem a transformar a sociedade.

O presente estudo apresenta algumas limitações. Primeiro, a escassa existência de estudos em Portugal que cruzam o género e a “raça”/etnia prejudicou a análise, na medida em que não nos permitiu ter dados estatísticos que corroborassem a afirmação de que há poucas mulheres de origem africana em lugares de topo. Em segundo lugar, importa salientar o facto de este estudo ser qualitativo, com uma pequena amostra, não apresentando uma dimensão suficiente para que os resultados possam ser generalizados para outros contextos profissionais semelhantes ou para a sociedade em geral. Outra limitação centra-se na falta de detalhes sobre as posições destas mulheres enquanto líderes corporativas e qual a sua influência ao certo, sendo que nem todas tinham, efetivamente, cargos de liderança, pelo que poderiam não ter o poder efetivo para eliminar desigualdades.

Em estudos futuros sobre esta temática, sugerimos que seja adotada uma amostra mais alargada, em termos numéricos, que permita não só afirmar com segurança os resultados obtidos, como também explorar melhor o papel de *tokens* de sucesso na mudança social e a amplitude das consequências do *tokenism* identificadas. Para além disso, poderiam ser estudadas mais categorias “master”, como a classe social, a idade ou a orientação sexual, para verificar o que acontece quando essas categorias se intersectam (Warner, 2008). Por exemplo, seria interessante incluir homens *tokens* de diferentes “raças”/etnias e abordar o seu papel na mudança social, explorando as diferenças que existem ao nível das suas experiências enquanto *tokens*, à semelhança do estudo de Wingfield (2009).

Em conclusão, ao contrário da maioria dos estudos que mostram que os *tokens* tendem a negligenciar a discriminação sofrida e a promover o *status quo* que lhes permitiu chegar onde chegaram (Barreto et al., 2004; Crosby, 1984; Ellemers et al., 1997; Marques, 2011; Nogueira, 2009; Santos, 2011; Santos & Amâncio, 2012; Wright et al., 1990; Wright & Taylor, 1998, 2003), o presente estudo é mais otimista, oferecendo um contributo importante para a ciência, pois, aparentemente, os contextos de *tokenism* não são totalmente discriminatórios, existindo *tokens* que são “agentes ativos” na promoção da mudança social.

Referências

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Alves, A. R. (2019). “Para eles, nós não somos humanos!”: habitação, território e a monitorização de violências racializadas em Portugal. *Revista Direito e Práxis*, 10(3), 2068-2096. <https://doi.org/10.1590/2179-8966/2019/43878>
- Anderson, L. M., & Collins, H. P. (1992). *Race, class, and gender: An anthology* (8th ed.). Wadsworth.
- Arvate, P. R., Galilea, G. W., & Todescat, I. (2018). The queen bee: A myth? The effect of top-level female leadership on subordinate females. *The Leadership Quarterly*, 29(5), 533-548. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2018.03.002>
- Barreto, M., Ellemers, N., & Palacios, M. S. (2004). The backlash of token mobility: the impact of past group experiences on individual ambition and effort. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(11), 1433-1445. <https://doi.org/10.1177/0146167204264336>
- Bielby, W. (2000). Minimizing workplace gender and racial bias. *Contemporary Sociology*, 29(1), 120-129. <https://doi.org/10.2307/2654937>
- Bowleg, L. (2008). When Black + lesbian + woman ≠ Black lesbian woman: The methodological challenges of qualitative and quantitative intersectionality research. *Sex Roles*, 59(5-6), 312-325. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9400-z>
- Bowleg, L., Huang, J., Brooks, K., Black, A., & Burkholder, G. (2003). Triple jeopardy and beyond: multiple minority stress and resilience among black lesbians. *Journal of Lesbian Studies*, 7(4), 87-108. https://doi.org/10.1300/J155v07n04_06
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <http://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Browne, I., & Misra, J. (2003). The intersection of gender and race in the labor market. *Annual Review of Sociology*, 29, 487-513. <https://doi.org/10.1146/annurev.soc.29.010202.100016>
- Budig, M. J. (2002). Male advantage and the gender composition of jobs: Who rides the glass escalator? *Social Problems*, 49(2), 258-277. <https://doi.org/10.1525/sp.2002.49.2.258>
- Cardoso, A. R., & Winter-Ebmer, R. (2010). Female-led firms and gender wage policies. *Industrial & Labor Relations Review*, 64(1), 143-163. <https://doi.org/10.1177/001979391006400107>
- Cohen, L. E., Broschak, J. P., & Haveman, H. A. (1998). And then there were more? The effect of organizational sex composition on hiring and promotion. *American Sociological Review*, 63(5), 711-27. <https://doi.org/10.2307/2657335>
- Cohen, P. N., & Huffman, M. L. (2007). Working for the woman? Female managers and the gender wage gap. *American Sociological Review*, 72(5), 681-704. <https://doi.org/10.1177/000312240707200502>
- Collins, P. H. (1995). Symposium: On west and fenstermaker’s “doing difference”. *Gender & Society*, 9(4), 491-513. <https://doi.org/10.1177/089124395009004006>
- Collins, P. H. (1996). What’s in a name? Womanism, black feminism, and beyond. *Black Scholar*, 26(1), 9-17. <https://doi.org/10.1080/00064246.1996.11430765>
- Collins, P. H. (2000). *Black feminist thought: Knowledge, consciousness, and the politics of empowerment* (2nd ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203900055>
- Connell, R. (2006). Glass ceilings or gendered institutions? Mapping the gender regimes of public sector worksites. *Public Administration Review*, 66, 792-960. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00652.x>
- Crenshaw, K. W. (1989). Demarginalizing the intersection of race and sex: A Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory, and antiracist politics. *University*

- of *Chicago Legal Forum*, 8(1), 139–167.
<https://chicagounbound.uchicago.edu/uclf/vol11989/iss1/8>
- Crenshaw, K. W. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299.
<http://www.jstor.org/stable/1229039>
- Crosby, F. (1984). The denial of personal discrimination. *American Behavioral Scientist*, 27(3), 371–386. <https://doi.org/10.1177/000276484027003008>
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2000). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. In Y. S. Lincoln (Ed.), *Handbook of qualitative research* (2nd ed., pp. 1–28). Sage.
<https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2001.0472a.x>
- Dill, B. T. (1983). Race, class and gender: Prospects for an all-inclusive sisterhood. *Feminist Studies*, 9, 131–150. <https://doi.org/10.2307/3177687>
- Donovan, R. A., & West, L. M. (2014). Stress and mental health: Moderating role of the strong black woman stereotype. *Journal of black psychology*, 41(4), 384–396.
<https://doi.org/10.1177/0095798414543014>
- Drydakis, N., Sidiropoulou, K., Patnaik, S., Selmanovic, S., & Bozani, V. (2018). Masculine vs feminine personality traits and women's employment outcomes in Britain: A field experiment. *International Journal of Manpower*, 39(4), 621–630.
<https://doi.org/10.1108/IJM-09-2017-0255>
- Eberhardt, J. L., & Fiske, S. T. (1994). Affirmative action in theory and practice: Issues of power, ambiguity, and gender versus race. *Basic and Applied Social Psychology*, 15(1–2), 201–220. <http://dx.doi.org/10.1080/01973533.1994.9646078>
- Ellemers, N., Spears, R., & Doosje, B. (1997). Sticking together or falling apart: Ingroup identification as a psychological determinant of group commitment versus individual mobility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72(3), 617–626.
<https://doi.org/10.1037/0022-3514.72.3.617>
- Ely, R. J. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, 38(3), 589–634. <https://doi.org/10.2307/256740>
- Floge, L., & Merrill, D. M. (1985). Tokenism reconsidered: Male nurses and female physicians in a hospital setting. *Social Forces*, 64(4), 925–947. <https://doi.org/10.2307/2578787>
- Flores, G. M. (2011). Racialized tokens: Latina teachers negotiating, surviving and thriving in a white woman's profession. *Qualitative Sociology*, 34, 313–335.
<https://doi.org/10.1007/s11133-011-9189-x>
- Frale, D. E. S. (1997). Gender, racial, ethnic, sexual, and class identities. *Annual Review of Psychology*, 48, 139–162. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.48.1.139>
- Francis, J. J., Johnston, M., Robertson, C., Glidewell, L., Entwistle, V., Eccles, M. P., & Grimshaw, J. M. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229–1245.
<https://doi.org/10.1080/08870440903194015>
- Friedman, R, Kane, M., & Cornfield, D. B. (1998). Social support and career optimism: Examining the effectiveness of network groups among black managers. *Human Relations*, 51, 1155–1177. <https://doi.org/10.1023/A:1016973611184>
- Goff, P. A., Thomas, M. A., & Jackson, M. C. (2008). Ain't I a woman?: Towards an intersectional approach to person perception and group-based harms. *Sex Roles*, 59, 392–403. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9505-4>
- Gorman, E. H. (2005). Gender stereotypes, same-gender preferences, and organizational variation in the hiring of women: Evidence from law firms. *American Sociological Review*, 70(4), 702–28. <https://doi.org/10.1177/000312240507000408>

- Gorman, E. H. (2006). Work uncertainty and the promotion of professional women: The case of law firm partnership. *Social Forces*, 85(2), 865–890. <https://www.jstor.org/stable/4494942>
- Gustafson, J. L. (2008). Tokenism in policing: An empirical test of Kanter's hypothesis. *Journal of Criminal Justice*, 36(1), 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jcrimjus.2007.12.001>
- Heikes, E. (1991). When men are the minority: The case of men in nursing. *The Sociological Quarterly*, 32(3), 389-401. <https://www.jstor.org/stable/4120914>
- Higginbotham, E., & Weber, L. (1992). Moving up with kin and community: Upward social mobility for black and white women. *Gender and Society*, 6(3), 416–440. <https://www.jstor.org/stable/189995>
- hooks, b. (1981). *Ain't I a woman: Black women and feminism*. South End Press.
- hooks, b. (1984). *Feminist theory: from margin to center*. South End Press Classics. https://funceji.files.wordpress.com/2017/08/bell_hooks_feminist_theory_from_margin_to_centebokzz-org_.pdf
- Huffman, M. L., Philip N. C., & Jessica, P. (2010). Engendering change: Organizational dynamics and workplace gender segregation, 1975-2005. *Administrative Science Quarterly*, 55(2), 255-277. <https://doi.org/10.2189/asqu.2010.55.2.255>
- Hultin, M., & Szulkin, R. (1999). Wages and unequal access to organizational power. *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 453–72. <https://doi.org/10.2307/2666958>
- Hultin, M., & Szulkin, R. (2003). Mechanisms of inequality: unequal access to organizational power and the gender wage gap. *European Sociological Review*, 19(2), 143-59. https://www.sofi.su.se/polopoly_fs/1.65077.1323949636!/WP00no2.pdf
- Ibarra, H. (1993). Personal networks of women and minorities in management: A conceptual framework. *Academy of Management Review*, 18(1), 56-87. <https://doi.org/10.2307/258823>
- Jackson, P. B., Thoits, P. A., & Taylor, H. F. (1995). Composition of the workforce and psychological well-being: The effects of tokenism on America's Black elite. *Social Forces*, 74(2), 543-557. <https://doi.org/10.2307/2580491>
- Kanter, R. M. (1993). *Men and women of the corporation* (2.^a ed.). Basic Books
- Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *The American Journal Sociology*, 82(5), 965-990. <https://doi.org/10.1086/226425>
- Knouse, S. B., & Webb, S. C. (1999). Networks among women and minorities in the military. *Defense equal opportunity management institute*. <https://www.researchgate.net/publication/235045853>
- Kram, K. E., & Hall, D. T. (1996). Mentoring in a context of diversity and turbulence. In E. E. Kossek & S. A. Lobel, *Managing diversity: Human resource strategies for transforming the workplace* (pp. 108-136). Blackwell.
- Laws, J. L. (1975). The psychology of tokenism: an analysis. *Sex Roles*, 1, 51-67. <https://doi.org/10.1007/BF00287213>
- Marques, A. M. (2011). *Masculinidade e profissões: Discursos e resistências*. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Martin, S. E. (1994). “Outsider within” the station house: The impact of race and gender on Black women police. *Social Problems*, 41(3), 383-400. <https://doi.org/10.2307/3096969>
- Maume, D. J. (2011). Meet the new boss... same as the old boss? Female supervisors and subordinate career prospects. *Social Science Research*, 40(1), 287-298. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2010.05.001>
- McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society*, 30(3), 1771-1800. <http://www.jstor.org/stable/10.1086/426800>

- Mehra, A., Kilduff, M., & Brass, D. J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *The Academy of Management Journal*, 41(4), 441-452. <https://doi.org/10.5465/257083>
- Moore, B. L., & Webb, S. C. (1998). Equal opportunity in the U.S. Navy: Perceptions of active-duty African American women. *Gender Issues*, 16, 99-119. <https://doi.org/10.1007/s12147-998-0024-y>
- Morrison, A., & Von Glinow, M. (1990). Women and minorities in management. *American Psychologist*, 45(2), 200-208. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.200>
- Nash, J. C. (2008). Re-thinking intersectionality. *Feminist review*, 89(1), 1-15. <https://doi.org/10.1057/fr.2008.4>
- Newell, S. (1993). The superwoman syndrome: Gender differences in attitudes towards equal opportunities at work and towards domestic responsibilities at home. *Work, Employment & Society*, 7(2), 275-289. <https://doi.org/10.1177/095001709372006>
- Nogueira, C. (2009). Women in positions of power in Portugal: Contradictory positions and discourses. *Journal of Women, Politics & Policy*, 30(1), 70-88. <https://doi.org/10.1080/15544770802367804>
- Nogueira, C. (2017). *Interseccionalidade e psicologia feminista*. Devires.
- Ong, M. (2005). Body projects of young women of color in physics: Intersections of gender, race, and science. *Social Problems*, 52(4), 593-617. <https://doi.org/10.1525/sp.2005.52.4.593>
- Ontiveros, M. L. (1993). Three perspectives on workplace harassment of women of color. *Golden Gate University Law Review*, 23(3), 817-828. <https://digitalcommons.law.ggu.edu/ggulrev/vol23/iss3/4>
- Ott, M. (1989). Effects of the male-female ratio at work: Policewomen and male nurses. *Psychology of Women Quarterly*, 13(1), 41-57. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1989.tb00984.x>
- Reis, S. S. (2019). *A (in)visibilização da mulher negra em Portugal - a dupla discriminação silenciada*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Ciências Sociais e Humanas]. Repositório do FCSH. <http://hdl.handle.net/10362/94406>
- Rhoton, L. A. (2011). Distancing as a gendered barrier: Understanding women scientists' gender practices. *Gender & Society*, 25(6), 696-716. <https://doi.org/10.1177/0891243211422717>
- Santos, M. H. (2010). *Género e política: fatores explicativos das resistências à igualdade* [Dissertação de Doutoramento, Instituto Universitário de Lisboa]. Repositório do ISCTE-IUL. <http://hdl.handle.net/10071/4421>
- Santos, M. H. (2011). *Do défice de cidadania à paridade política: Testemunhos de deputadas e deputados*. Edições Afrontamento.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2010). A (in)justiça relativa da acção positiva - A influência do género na controvérsia sobre as quotas baseadas no sexo. *Análise Psicológica*, 1, 43-57. <https://doi.org/10.14417/ap.251>
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2011). Género e cidadania: O lento caminho para a paridade. In M. S. Roberto et al. (orgs.), *Percursos da Investigação em Psicologia Social e Organizacional*, Colibri, 51-74.
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2012). Género e política: análise sobre as resistências sociais face à Lei da Paridade. *Sociologia, Problemas e Práticas*, 68, 79-101. <http://dx.doi.org/10.7458/SPP201268694>
- Santos, M. H., & Amâncio, L. (2014). Sobremínorias em profissões marcadas pelo género: consequências e reacções. *Análise Social*, 49(212), 700-726. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S0003-25732014000300007&lng=pt&nrm=iso

- Santos, M. H., Amâncio, L., & Roux, P. (2015). Numbers do not tell the whole story: Gender and medicine in Portugal. *Women's Studies International Forum*, 53, 73-82. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2015.08.005>
- Scott, J. W. (1986). Gender: A useful category of historical analysis. *The American Historical Review*, 91(5), 1053-1075. <https://doi.org/10.2307/1864376>
- Shields, S. A. (2008). Gender: An intersectionality perspective. *Sex Roles*, 59, 301-311. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9501-8>
- Skaggs, S., Kevin, S., & Phyllis, D. (2012). Shaking things up or business as usual? The influence of female corporate executives and board of directors on women's managerial representation. *Social Science Research*, 41(4), 936-948. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2012.01.006>
- Spelman, E. V. (1988). *Inessential woman: Problems of exclusion in feminist thought*. Beacon Press. <https://doi.org/10.1086/293249>
- Stainback, K. & Kwon, S. (2012). Female leaders, organizational power, and sex segregation. *Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 639(1), 217-35. <https://doi.org/10.1177/0002716211421868>
- Stainback, K., Kleiner, S., & Skaggs, S. (2015). Women in power: Undoing or redoing the gendered organization? *Gender & Society*, 30(1), 109-135. <https://doi.org/10.1177/0891243215602906>
- Stroshine, M., & Brandl, S. (2011). Race, gender, and tokenism in policing: An empirical elaboration. *Police Quarterly*, 14(4), 344-365. <https://doi.org/10.1177/1098611111423738>
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. In W. G. Austin, & S. Worchel (Eds.), *The social psychology of intergroup relations* (pp. 33-48). Brooks/Cole.
- Turner, C. S. V. (2002). Women of color in academe: Living with multiple marginality. *The journal of higher education*, 73(1), 74-93. <https://doi.org/10.1353/jhe.2002.0013>
- Warner, L. R. (2008). A best practices guide to intersectional approaches in psychological research. *Sex Roles*, 59, 454-463. <https://doi.org/10.1007/s11199-008-9504-5>
- West, C., & Fenstermaker, S. (1995). Doing difference. *Gender & Society*, 9(1), 8-37. <https://www.jstor.org/stable/189596>
- Williams, C. L. (1992). The glass escalator: Hidden advantages for men in the 'female' professions. *Social Problems*, 39(3), 253-267. <https://doi.org/10.1525/sp.1992.39.3.03x0034h>
- Williams, C. L. (1995). *Still a man's world: Men who do "women's work"* (1st ed.). University of California Press.
- Wingfield, A. (2009). Racializing the glass escalator: Reconsidering men's experiences with women's work. *Gender & Society*, 23(1), 5-26. <https://doi.org/10.1177/0891243208323054>
- Wingfield, A. H., & Wingfield, J. H. (2014). When visibility hurts and helps: How intersections of race and gender shape black professional men's experiences with tokenization. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, 20, 483-490. <https://doi.org/10.1037/a0035761>
- Wright, S. C. (1997). Ambiguity, social influence and collective action: Generating collective protest in response to tokenism. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 23(12), 1277-1290. <https://doi.org/10.1177/01461672972312005>
- Wright, S. C. (2001). Restricted intergroup boundaries: Tokenism, ambiguity, and the tolerance of injustice. In J. T. Jost & B. Major (Eds.), *The psychology of legitimacy: Emerging perspectives on ideology, justice, and intergroup relations* (pp. 223-254). Cambridge University Press.
- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (1998). Responding to tokenism: Individual action in the face of collective injustice. *European Journal of Social Psychology*, 28(4), 647-667.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-0992\(199807/08\)28:4<647::AID-EJSP887>3.0.CO;2-0](https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-0992(199807/08)28:4<647::AID-EJSP887>3.0.CO;2-0)

- Wright, S. C., & Taylor, D. M. (2003). The social psychology of cultural diversity: Social stereotyping, prejudice and discrimination. In M. A. Hogg, & J. Cooper (Eds.), *Sage Handbook of Social Psychology* (1st ed., pp. 432-457). Sage.
- Wright, S. C., Taylor, D. M., & Moghaddam, F. M. (1990). Responding to membership in a disadvantaged group: From acceptance to collective protest. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(6), 994–1003. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.6.994>
- Yoder, J. (2002). 2001 division 35 presidential address: Context matters: Understanding tokenism processes and their impact on women's work. *Psychology of Women Quarterly*, 26(1), 1-8. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.00038>
- Yoder, J. D., & Aniakudo, P. (1997). Outsider within the firehouse: Subordination and difference in the social interactions of African American women firefighters. *Gender & Society*, 11(3), 324-341. <https://doi.org/10.1177/089124397011003004>
- Yoder, J. D. (1991). Rethinking tokenism: Looking beyond numbers. *Gender & Society*, 5(2), 178-192. <https://doi.org/10.1177/089124391005002003>
- Yoder, J. D., & Berendsen, L. L. (2001). "Outsider within" the firehouse: African American and White women firefighters. *Psychology of Women Quarterly*, 25(1), 27–36. <https://doi.org/10.1111/1471-6402.00004>
- Yoder, J. D., & Sinnett, L. M. (1985). Is it all in the numbers? A case study of tokenism. *Psychology of Women Quarterly*, 9(3), 413–418. <https://doi.org/10.1111/j.1471-6402.1985.tb00890.x>
- Yoder, J. D., Aniakudo, P., & Berendsen, L. (1996). Looking beyond gender: The effects of racial differences on tokenism perceptions of women. *Sex Roles*, 35, 389-400. <https://doi.org/10.1007/BF01544128>
- Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, 35(1), 64-77. <http://www.jstor.org/stable/800667>

Fontes

- Despacho n.º 7363/2018 do Presidência do Conselho de Ministros e Finanças (2018). Diário da República: II série, n.º 149. <https://www.acm.gov.pt/documents/10181/167771/Sum%C3%A1rio+Trabalho+GT+Censos+2021+Quest%C3%B5es+%C3%89tnico-raciais.pdf/6ba40214-9a39-4a88-96b4-5c2919da14d9>
- European Commission. (s.d.). Os 20 princípios do Pilar Europeu dos Direitos Sociais. https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairereconomic-andmonetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-socialrights-20-principles_pt
- European Monitoring Centre on Racism and Xenophobia (EUMC). Racism and Xenophobia in the EU Member States - trends, developments and good practice. Annual Report 2003/2004 - Part 2, 2003/2004.
- European Union Agency for Fundamental Rights. (2019). Being Black in the EU - Second European Union Minorities and Discrimination Survey. https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/fra-2019-being-black-in-the-eu-summary_en.pdf
- Expresso (2021, 1 de abril). INE avança este ano com pergunta sobre etnia. <https://expresso.pt/sociedade/2021-04-01-INE-avanca-este-ano-com-pergunta-sobre-etnia-8784b541>
- Lei n.º 62/2017 de 1 de agosto da Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 147 (2017). <https://data.dre.pt/eli/lei/62/2017/08/01/p/dre/pt/html>
- Lei Orgânica n.º 1/2019 de 29 de março da Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 63 (2019). <https://data.dre.pt/eli/leiorg/1/2019/03/29/p/dre/pt/html>
- Lei Orgânica n.º 3/2006 de 21 de agosto da Assembleia da República, Pub. L. No. Diário da República: I série, N.º 160 (2006). <https://data.dre.pt/eli/leiorg/3/2006/08/21/p/dre/pt/html>
- Parlamento. (2021, 30 de maio). <https://www.parlamento.pt/>
- Santos, M. H., & Espírito-Santo, A. (2020). The Share of Women in Decision-making Positions Across Different Levels of Government, Representation. *Journal of Representative Democracy*, 1-19. <https://doi.org/10.1080/00344893.2020.1847180>
- WoBómetro (2020). Women on Boards: An Integrative Approach. Centro de Investigação em Sociologia Económica e das Organizações (SOCIUS) / Consórcio em Ciências Sociais e Gestão (CSG), do ISEG-ULisboa. https://womenonboards.pt/en/wp-content/uploads/2021/03/WoBometro-2018-2020_act.pdf
- World Economic Forum (2021). Global Gender Gap Report. http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2021.pdf

Anexos

Anexo A – Consentimento Informado



CONSENTIMENTO INFORMADO

O presente estudo surge no âmbito do projeto final de dissertação do Mestrado em Psicologia Social e das Organizações a decorrer no **ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa** e tem como objetivo geral analisar as vivências e estratégias de mulheres em posições de minoria no contexto profissional.

O estudo encontra-se a ser realizado pela Raquel Ferreira (rfala1@iscte-iul.pt) sob a orientação da Doutora Maria Helena Santos (helena.santos@iscte-iul.pt), investigadora do Centro de Investigação e Intervenção Social (CIS-IUL) da mesma instituição, que poderá contactar caso surja alguma dúvida ou deseje partilhar algum comentário.

A sua participação, que será muito valorizada, consiste em responder a uma entrevista individual semiestruturada, que será gravada em áudio por forma a assegurar que a informação obtida será tratada de forma integral e com a maior imparcialidade. Esta poderá durar cerca de 45 minutos. Não existem riscos significativos expectáveis associados à participação no estudo. Ainda que possa não beneficiar diretamente com a participação no estudo, as suas respostas vão contribuir para o término deste projeto.

A participação neste estudo é estritamente **voluntária**: podendo escolher participar ou não participar. Se escolher participar, pode interromper a participação em qualquer momento sem ter de prestar qualquer justificação. A sua participação é também **anónima e confidencial**. Os dados destinam-se apenas a tratamento estatístico, podendo ser publicado numa publicação científica. Os áudios da entrevista serão destruídos aquando da extinção da sua finalidade e após o prazo legal. Em nenhum momento do estudo precisa de se identificar.

Face a estas informações, por favor indique se aceita participar no estudo:

ACEITO

NÃO ACEITO

Nome: _____ Data: _____

Assinatura: _____

Anexo B – Questionário dos Dados Sociodemográficos

N.º da entrevista	
Idade	
Nacionalidade	
Nacionalidade dos Pais	
Naturalidade (cidade)	
Estado civil	
Filhas/os	
Habilitações/ Formação	
Histórico profissional, (anos de experiência, empresas onde trabalhou, tipo de trabalho)	
Cargo que ocupa atualmente	
Tempo de função	
Quem está na direção da empresa (homem ou mulher)	
Outra informação relevante	

Anexo C – Guião de Entrevista a mulheres de origem portuguesa (brancas)

1. Percursos de Carreira

Gostaria de conhecer um pouco o seu percurso de carreira. Quando é que decidiu seguir esta carreira?

Que fatores influenciaram o seu interesse por esta profissão? Foi a sua 1ª opção?

Sentiu alguma dificuldade em integrar-se e adaptar-se a esta profissão?

Encontrou alguma barreira ou obstáculo ao longo da sua vida profissional?

2. Dinâmicas no Contexto Profissional

Em relação ao contexto profissional, sabe quantas mulheres há no seu local de trabalho?

Pessoalmente, sente-se mais visível por ser mulher? Sente que todos sabem o seu nome e a conhecem? Se sim, há aspetos positivos ou negativos em ser mais visível?

Alguma vez sentiu uma necessidade acrescida de provar as suas competências e/ou pressões para um melhor desempenho, pelo facto de ser mulher?

Sente que os seus erros/sucessos são igualmente ou mais notados do que os dos homens?

Já alguma vez se sentiu tratada de forma diferente por ser mulher? E por ser mulher e branca?

Sente que, por vezes, são feitas comparações entre os homens e as mulheres? Considera que há tratamentos diferenciados?

Já foi ignorada ou excluída por parte dos seus colegas (e.g., em conversas, saídas de grupo, etc.) por ser mulher?

Alguma vez sofreu de instruções insuficientes, hostilidade e “tratamento silencioso” por parte dos seus colegas?

O que é ser mulher neste contexto profissional?

E o que é ser mulher nos cargos de topo e tomada de decisão?

Quais pensa serem as expectativas dos seus colegas face a si, enquanto mulher, a exercer este cargo? Pensa que eles acham que exerce a sua profissão de forma igual, enquanto mulher, ou diferente?

Pensa que as características geralmente associadas às mulheres (e.g., que são, em geral, percebidas como sendo mais frágeis, emotivas, etc.) são assimiladas às mulheres líderes? É isso que se requer delas?

Durante o seu percurso, sentiu a necessidade de fazer alianças com outras mulheres e minorias?

3. Mobilização pela Igualdade

Quando olhamos para a representatividade das mulheres em posições de liderança, ainda verificamos uma grande diferença numérica. Por exemplo, em 2020, a percentagem de mulheres nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal rondava os 27% (WoBómetro, 2020).

O que pensa desta situação? Porque pensa que ela acontece?

Como pensa que se pode resolver a situação?

O que pensa de medidas de ação positiva, como as quotas ou a Lei da Paridade, para resolver a situação?

Sendo uma mulher a exercer a sua atividade num “mundo de homens”, como gere pessoalmente a situação? Recorre a algum tipo de estratégia para se integrar melhor neste contexto?

Como são efetuadas as promoções para os cargos de topo na sua organização?

Considera que possui alguma influência sobre a pessoa mais indicada a recrutar? Se sim, sente que deve ajudar outras mulheres? E as minorias?

Sente a necessidade de representar o seu grupo de sexo e ajudá-lo a ter sucesso?

Como acha que poderia ser promovida uma maior igualdade na sua profissão? O que é que já fez para promover essa igualdade?

Anexo D - Guião de Entrevista a mulheres de origem africana (negras)

4. Percursos de Carreira

Gostaria de conhecer um pouco o seu percurso de carreira. Quando é que decidiu seguir esta carreira?

Que fatores influenciaram o seu interesse por esta profissão? Foi a sua 1ª opção?

Sentiu alguma dificuldade em integrar-se e adaptar-se a esta profissão?

Encontrou alguma barreira ou obstáculo ao longo da sua vida profissional?

5. Dinâmicas no Contexto Profissional

Em relação ao contexto profissional, sabe quantas mulheres há no seu local de trabalho? E quantas mulheres afrodescendentes?

Pessoalmente, sente-se mais visível por ser uma mulher negra? Sente que todos sabem o seu nome e a conhecem? Se sim, há aspetos positivos ou negativos em ser mais visível?

Alguma vez sentiu uma necessidade acrescida de provar as suas competências e/ou pressões para um melhor desempenho, pelo facto de ser uma mulher negra?

Sente que os seus erros/sucessos são igualmente ou mais notados do que os dos homens e mulheres brancos?

Já alguma vez se sentiu tratada de forma diferente por ser mulher? E por ser mulher e negra?

Sente que, por vezes, são feitas comparações entre homens e mulheres? Considera que há tratamentos diferenciados?

Já foi ignorada ou excluída por parte dos seus colegas (e.g., em conversas, saídas de grupo, etc) por ser uma mulher negra?

Alguma vez sofreu de instruções insuficientes, hostilidade e “tratamento silencioso” por parte dos seus colegas?

O que é ser mulher negra neste contexto profissional?

E o que é ser mulher negra nos cargos de topo e tomada de decisão?

Quais pensa serem as expectativas dos seus colegas face a si, enquanto mulher negra, a exercer este cargo? Pensa que eles acham que exerce a sua profissão de forma igual, enquanto mulher negra, ou diferente?

Pensa que as características geralmente associadas às mulheres negras (e.g., que são, em geral, percebidas como sendo mais fortes, resistentes, etc.) são assimiladas às mulheres líderes? É isso que se requer delas?

Durante o seu percurso, sentiu a necessidade de fazer alianças com outras mulheres e minorias?

6. Mobilização pela Igualdade

Quando olhamos para a representatividade das mulheres em posições de liderança, ainda verificamos uma grande diferença numérica. Por exemplo, em 2020, a percentagem de mulheres nos órgãos de administração das maiores empresas cotadas em bolsa em Portugal rondava os 27% (WoBómetro, 2020).

O que pensa desta situação? Porque pensa que ela acontece?

Como pensa que se pode resolver a situação?

O que pensa de medidas de ação positiva, como as quotas ou a Lei da Paridade, para resolver a situação?

Sendo uma mulher negra a exercer a sua atividade num “mundo de homens”, geralmente brancos, como gere pessoalmente a situação? Recorre a algum tipo de estratégia para se integrar melhor neste contexto?

Como são efetuadas as promoções para os cargos de topo na sua organização?

Considera que possui alguma influência sobre a pessoa mais indicada a recrutar? Se sim, sente que deve ajudar outras mulheres? E as minorias?

Sente a necessidade de representar o seu grupo racial e ajudá-lo a ter sucesso?

Como acha que poderia ser promovida uma maior igualdade na sua profissão? O que é que já fez para promover essa igualdade?

Anexo E - *Debriefing*/ Explicação da investigação

Muito obrigada por ter participado neste estudo. Conforme adiantado no início da sua participação, o estudo incide sobre a análise das vivências e estratégias de mulheres em posições de minoria no contexto profissional. Mais especificamente, pretendíamos explorar a contribuição de mulheres de sucesso na redução das desigualdades intergrupais e promoção da mudança social.

Reforçamos os dados de contacto que pode utilizar caso deseje colocar uma dúvida, partilhar algum comentário, ou assinalar a sua intenção de receber informação sobre os principais resultados e conclusões do estudo: Raquel Ferreira, rfala1@iscte-iul.pt.

Mais uma vez, obrigada pela sua participação.