

**FACULDADE DE TECNOLOGIA DE SÃO CARLOS**  
**TACIANE MOREIRA DE OLIVEIRA SOUZA**

**A AUSÊNCIA DE MULHERES NEGRAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA:**  
**UM RETRATO DA DESIGUALDADE ESTRUTURAL**

**São Carlos**  
**2025**

**TACIANE MOREIRA DE OLIVEIRA SOUZA**

**A AUSÊNCIA DE MULHERES NEGRAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA:  
UM RETRATO DA DESIGUALDADE ESTRUTURAL**

Trabalho de Graduação do tipo Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos, pelo Curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Faculdade de Tecnologia de São Carlos do Centro Paula Souza.

Orientadora: Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues.

São Carlos  
2025

# **A AUSÊNCIA DE MULHERES NEGRAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA: UM RETRATO DA DESIGUALDADE ESTRUTURAL**

Taciane Moreira de Oliveira Souza

Lilian Segnini Rodrigues

## **RESUMO**

Este artigo busca compreender como o racismo estrutural e o sexismo influenciam a empregabilidade, a ascensão profissional e a representatividade das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro. A pesquisa aborda a herança histórica da escravidão no Brasil e suas repercussões nas relações sociais e trabalhistas, destacando a exclusão e a precarização das mulheres negras nesse contexto. A metodologia proposta adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e descritivo, com a aplicação de questionário eletrônico (Google Forms) destinado à mulheres negras. A coleta de dados tem como objetivo compreender as experiências, percepções e barreiras enfrentadas por essas mulheres, bem como as práticas institucionais relacionadas à diversidade e inclusão. O trabalho pretende contribuir para o debate sobre equidade racial e de gênero no mercado de trabalho, ressaltando a importância de políticas afirmativas, práticas de gestão inclusivas e ações voltadas à promoção da representatividade das mulheres negras em espaços de liderança.

**Palavras-chave:** mercado de trabalho; desigualdade de gênero; liderança; racismo estrutural

## **ABSTRACT**

This article aims to understand how structural racism and sexism influence employability, career advancement, and the representativeness of Black women in the Brazilian labor market. The research addresses the historical legacy of slavery in Brazil and its repercussions on social and labor relations, highlighting the exclusion and precarious working conditions to which Black women are subjected. The proposed methodology adopts a qualitative approach with exploratory and descriptive characteristics, using an online questionnaire (Google Forms) targeting Black women. The data collection seeks to understand the experiences, perceptions, and barriers faced by these women, as well as institutional practices related to diversity and inclusion. This study intends to contribute to the debate on racial and gender equity in the labor market, emphasizing the importance of affirmative policies, inclusive management practices, and actions aimed at promoting the representation of Black women in leadership positions.

**Keywords:** labor market; gender inequality; leadership; structural racism

## 1. INTRODUÇÃO

Durante uma boa parte do século XX, a sociedade brasileira ainda era fortemente marcada por uma divisão rígida de papéis de gênero, na qual era destinado às mulheres a responsabilidade pelo lar, cuidados com os filhos e pelas tarefas domésticas. A elas era atribuída a função de cuidadoras, sustentada por um ideal social que as afastava dos espaços públicos e profissionais (De Freitas e Saffioti, 2021).

Ao longo da história, a luta das mulheres pela ocupação de espaços tradicionalmente ocupados por homens foi essencial na conquista de direitos e na transformação das estruturas sociais. A partir dos movimentos feministas, os avanços alcançados foram importantes no campo dos direitos civis, políticos e trabalhistas, como o direito ao voto, ao acesso à educação, à participação no mercado de trabalho e à ocupação de cargos de liderança. Essas conquistas apresentam passos fundamentais para promoção da igualdade, mas ainda não garantiram as mesmas condições para todas as mulheres (Teodoro Comin, 2021).

Na contemporaneidade, ainda há um cenário discriminatório com o recorte de gênero, nas quais muitas mulheres sofrem com discriminações e salários desiguais, refletindo de forma clara a disparidade na relação de poder entre homens e mulheres nos mais diferentes ambientes. De acordo com um boletim especial do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese, 2024), foi observado que mulheres ocupando cargos de direção e gerência receberam em média, R\$ 6.798 por mês, enquanto os homens, nas mesmas funções, alcançam remuneração média de R\$ 10.126 uma diferença de R\$ 3.328 mensais. Isso significa que, no ano, mulheres em funções de liderança recebem, em média, cerca de R\$ 40 mil a menos que os homens, reforçando a desigualdade que ainda estrutura o mercado de trabalho brasileiro.

Essa realidade é ainda mais complexa quando a perspectiva é racial. Mulheres negras enfrentam desafios maiores decorrentes da intersecção entre gênero e raça, se comparado com mulheres brancas. A sociedade brasileira carrega marcas profundas de um contexto histórico de escravidão. Apesar da abolição da escravatura em 1888, a população negra ainda enfrenta desafios de desigualdade racial em diversos âmbitos da sociedade. A falta de políticas efetivas de inclusão social após a

abolição, perpetuou as desigualdades e limitou o acesso da população negra especialmente das mulheres à educação, ao emprego formal e a cargos de liderança.

Estas mulheres, em especial, enfrentam uma dupla forma de desigualdade: por um lado, sofrem com as imposições e limitações associadas ao gênero; por outro, carregam o peso das heranças do racismo estrutural e de um mercado de trabalho que historicamente as colocou em funções pouco valorizadas e mal remuneradas.

Tais fatores explicam, de certa forma, o motivo pelo qual esse grupo de mulheres ainda possuem baixa representatividade em posições de liderança, seja no setor público ou privado. A persistência de barreiras estruturais, como o racismo, o sexismo e a falta de acesso a oportunidades de qualificação profissional, contribui para a reprodução desse ciclo de exclusão e invisibilidade social.

A relevância deste estudo está justamente em compreender como o racismo estrutural influencia a empregabilidade e a ascensão profissional das mulheres negras no Brasil. A pesquisa analisa como fatores históricos, sociais e culturais contribuem para essa desigualdade, considerando a interseccionalidade entre gênero e raça como ponto central da análise. Além disso, as discussões apresentam estratégias voltadas à promoção da equidade e à ampliação da representatividade das mulheres negras em espaços de liderança, ações afirmativas e práticas inclusivas no ambiente organizacional e processos seletivos.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A herança histórica da escravidão no Brasil**

A história dos negros no Brasil está profundamente marcada pela violência da escravidão e pelas estruturas discriminatórias que se perpetuaram mesmo após sua abolição. O sistema escravocrata, que perdurou por mais de 350 anos, foi central para a formação econômica e social do país, moldando as bases de uma sociedade hierarquizada racialmente (Da Silva Santos, 2023). Desde o século XVI, milhões de africanos foram arrancados de suas terras, separados de suas famílias e submetidos a trabalhos forçados nas lavouras, minas e casas senhoriais (Silva, 2008; De Souza, 2017).

A escravidão não apenas sustentou a economia colonial, mas instituiu uma lógica de desumanização do povo negro, transformando pessoas em mercadorias e perpetuando um sistema que naturalizava a desigualdade e o racismo. Essa herança estruturou as relações sociais no Brasil, criando estigmas e estereótipos que, ainda hoje, influenciam a forma como os corpos negros especialmente os femininos são percebidos e tratados.

As mulheres negras sofreram de forma ainda mais brutal aos impactos desse sistema. Além da exploração como força de trabalho, foram submetidas à violência sexual e à perda de seus filhos, forçadas a exercer a maternidade em benefício das famílias senhoriais, como amas de leite (Telles, 2018). Segundo Giacomini (1988), ser mulher, negra e escrava significava reunir todas as condições para ser alvo de opressão econômica, sexual e simbólica em uma sociedade patriarcal e racista.

Apesar da brutalidade da escravidão, as mulheres negras resistiram. Criaram redes de solidariedade, preservaram tradições culturais e espirituais e desempenharam papel fundamental na construção da identidade afro-brasileira (Gonzalez, 1988; Luz, 1993). No entanto, o fim formal da escravidão não representou a inclusão dessas mulheres na sociedade de forma justa. As marcas deixadas por mais de três séculos de escravidão ainda se refletem nas relações sociais e nas estruturas do mundo do trabalho. Mesmo após a abolição, essas mulheres continuaram submetidas às ocupações mais precárias, com baixos salários, ausência de direitos e pouca mobilidade social, perpetuando uma lógica de marginalização herdada do período colonial (Gonzalez, 1988).

Assim, compreender o contexto histórico da escravidão e a posição da mulher negra nesse processo é essencial para analisar as desigualdades estruturais que ainda persistem no Brasil, especialmente no que se refere à sua ausência em posições de liderança.

## **2.2 A mulher negra e os desafios contemporâneos no mercado de trabalho**

Segundo o conceito de racismo estrutural, proposto por Silvio Almeida (2019), o racismo não se manifesta apenas em atitudes individuais, mas está incorporado às instituições, às práticas sociais e às normas que regem a sociedade. Isso significa que, mesmo sem a existência de leis abertamente discriminatórias, o sistema continua

operando de forma a beneficiar determinados grupos, enquanto marginaliza mulheres e pessoas negras. Essa estrutura histórica é a base das desigualdades que se refletem nas oportunidades de emprego, nas diferenças salariais e no acesso a cargos de liderança.

Nesse sentido, o conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), é fundamental para compreender a condição das mulheres negras no espaço profissional. Ele destaca que raça e gênero atuam de maneira combinada, gerando experiências específicas de discriminação que não podem ser explicadas isoladamente. Assim, surge o chamado paradoxo da invisibilidade interseccional, onde essas mulheres são hipervisíveis enquanto integrantes de dois grupos socialmente marginalizados — mulheres e pessoas negras — porém continuam sendo invisibilizadas quando se trata de reconhecimento, autoridade e valorização de suas capacidades (Silva, 2025). Como consequência, muitas precisam demonstrar constantemente seu valor, excedendo expectativas para alcançar um nível de reconhecimento que, com frequência, é concedido com maior facilidade a homens e mulheres brancas.

Os dados do IBGE (2023) mostram que as mulheres negras são o grupo mais afetado pela precarização do trabalho: representam a maioria nas ocupações informais e de menor remuneração, como serviços domésticos, limpeza e cuidado, e recebem, em média, menos da metade do salário dos homens brancos. Além disso, a presença de mulheres negras em cargos de liderança e gestão ainda é extremamente reduzida, evidenciando o chamado “teto de vidro racial”, que impede sua ascensão em ambientes corporativos.

As dificuldades enfrentadas por essas mulheres não se restringem ao campo profissional. No cotidiano, elas são alvo de múltiplas violências simbólicas e materiais: racismo, machismo, discriminação estética e invisibilidade social. A imposição de padrões eurocêntricos de beleza e comportamento reforça o sentimento de inadequação e exclusão, enquanto a dupla jornada de trabalho profissional e doméstico sobrecarrega ainda mais suas trajetórias. Gonzalez e Hasenbalg (1982) pontuam as dificuldades enfrentadas pelas pessoas negras para ascender socialmente e financeiramente associando esses obstáculos a um reflexo do processo de escravidão na história da sociedade brasileira:

[...] os negros sofrem uma desvantagem competitiva em todas as etapas do processo de mobilidade social individual. Suas possibilidades de escapar às limitações de uma posição social baixa são menores que a dos brancos da mesma origem social, assim como são maiores as dificuldades para manter as posições já conquistadas. Dada essa situação de fato, parece muito pouco provável que o ideal da igualdade racial seja atingido através de um mecanismo calcado no mercado, isto é, o processo de mobilidade social individual (Gonzalez; Hasenbalg, 1982, p. 99).

Apesar dessas adversidades, a mulher negra tem sido protagonista de importantes movimentos de resistência e transformação. Coletivos, intelectuais e lideranças negras têm atuado para denunciar o racismo institucional, promover políticas afirmativas e reivindicar espaços de poder e representatividade. Essa luta reafirma a potência e a resiliência de um grupo historicamente silenciado, que segue reconstruindo sua história e abrindo caminhos para novas gerações.

Essas realidades históricas e estruturais que moldaram o mundo do trabalho para as mulheres negras tornam-se ainda mais evidentes quando observamos os indicadores sociais mais recentes. Segundo o Boletim sobre Desigualdade Racial no Mercado de Trabalho (MTE, 2024), as mulheres negras continuam sendo o grupo mais vulnerável nas relações de trabalho. No segundo trimestre de 2024, a taxa de desocupação entre mulheres negras era de 10,1%, mais que o dobro da observada entre homens não negros (4,6%). Além disso, a informalidade entre essas trabalhadoras alcançou 41,0%, o que representa 9,1 pontos percentuais a mais do que entre mulheres não negras.

Esses dados mostram que, mesmo representando uma parcela significativa da população economicamente ativa, as mulheres negras permanecem concentradas em ocupações com baixa proteção social, menor estabilidade e escassas oportunidades de ascensão. De acordo com o Dieese (2024), elas compõem cerca de 57% das trabalhadoras domésticas e de limpeza, setores historicamente precarizados e pouco valorizados uma herança direta da divisão racial e de gênero estabelecida no pós-abolição.

Estudos do IBRE/FGV (2024) apontam que o número de mulheres negras com ensino superior praticamente dobrou entre 2012 e 2023, o que reforça o empenho desse grupo em romper ciclos de exclusão. Ainda assim, sua presença em cargos de gerência e direção permanece reduzida, o que indica a existência de um “teto de vidro racial” — expressão que designa as barreiras invisíveis que limitam a ascensão

profissional de pessoas negras, especialmente mulheres, independentemente de sua competência ou formação.

A desigualdade também se manifesta na segmentação ocupacional. Dados do Brasil de Fato (2023) mostram que mais de 40% das mulheres negras estão subutilizadas no mercado de trabalho, ou seja, trabalham menos horas do que gostariam ou estão em empregos que não aproveitam plenamente suas habilidades. Essa subutilização reflete tanto a escassez de oportunidades quanto a persistência de estereótipos raciais que limitam o acesso a cargos técnicos, administrativos e estratégicos.

Um levantamento do Conexão Boa Vista (2024) indica ainda que 69,9% das trabalhadoras de cuidados remunerados no Brasil são mulheres negras, o que evidencia como a lógica colonial do “serviço” persiste em novas formas de precarização. Essa concentração em funções de cuidado e limpeza reflete o que Lélia Gonzalez (1988) denominou de “naturalização da servidão”, um mecanismo simbólico que associa o corpo negro feminino à subalternidade.

Diante desse cenário, fica evidente que a posição ocupada pelas mulheres negras no mercado de trabalho não é fruto do acaso, mas resultado de um contexto histórico e social que ainda sustenta práticas racistas, sexistas e segregadoras, limitando seu acesso a direitos, reconhecimento e mobilidade profissional.

Essas desigualdades podem começar antes mesmo da contratação, manifestando-se já nas etapas iniciais de ingresso nas organizações. Nesse sentido, compreender como tais barreiras se materializam nos processos seletivos torna-se fundamental para analisar a exclusão que se perpetua desde o recrutamento até a ascensão profissional.

### **2.3 Barreiras e dificuldades nos processos de recrutamento e seleção**

De forma geral, o recrutamento e seleção no contexto do mercado de trabalho consiste em identificar e atrair candidatos com potencial para ocupar determinada vaga. Para isso, é necessário definir o perfil profissional desejado, considerando competências, responsabilidades, remuneração e condições de trabalho vinculadas ao cargo (Milkovich; Boudreau, 2006). No entanto, esse processo, embora estruturado, não é isento de influências subjetivas. A cognição social, que envolve a

forma como percebemos e interpretamos a nós mesmos e aos outros, interfere diretamente nas decisões tomadas pelos profissionais envolvidos na seleção. Isso porque nossas impressões e julgamentos são formados com base em conhecimentos prévios e representações construídas socialmente. Como destaca Pereira (2011), essas avaliações não são neutras: elas emergem de estereótipos e crenças internalizadas, o que revela que as interações sociais — inclusive nas organizações — são permeadas por interpretações que vão além do que é objetivamente observado.

O preconceito implícito refere-se a atitudes ou estereótipos que influenciam nosso comportamento e julgamento de forma inconsciente, mesmo quando acreditamos agir de maneira justa e imparcial. Um exemplo que ilustra esse tipo de preconceito é o estudo de Plassman et al. (2007), no qual participantes acreditavam provar dois vinhos diferentes — um caro e outro barato — embora ambos fossem idênticos. As análises cerebrais mostraram maior ativação das áreas de prazer quando os indivíduos pensavam estar degustando o vinho caro, enquanto regiões associadas à aversão se mostravam mais ativas no caso do vinho supostamente barato. Essa constatação evidencia que nossas percepções são moldadas por associações inconscientes pré-existentes, que criam expectativas e influenciam nossa experiência sensorial.

Da mesma forma, no campo social, estereótipos e preconceitos operam como essas “etiquetas mentais”, direcionando nossos julgamentos de modo automático. Assim como o preço altera a percepção de qualidade de um vinho, características como cor da pele, gênero, etnia ou orientação sexual podem influenciar a forma como avaliamos as pessoas, reforçando vieses históricos e sociais que perpetuam desigualdades, mesmo entre aqueles que racionalmente repudiam o preconceito. Evidenciando que expectativas e associações inconscientes influenciam a experiência.

A presença desses mecanismos cognitivos automáticos no cotidiano organizacional tem implicações diretas nos processos de recrutamento e seleção. O viés implícito pode levar avaliadores a atribuírem maior competência, profissionalismo ou adequação cultural a candidatos cujas características se alinham ao imaginário socialmente valorizado — geralmente associado à branquitude, masculinidade e padrões eurocêntricos. Pesquisas sobre racismo algorítmico, vieses de contratação e

percepções de competência demonstram que indivíduos negros, especialmente mulheres negras, são frequentemente avaliados a partir de estereótipos ligados à inferioridade intelectual, agressividade ou falta de “perfil profissional”, ainda que possuam qualificações equivalentes às de candidatos brancos (Bento, 2002; Carneiro, 2005; Kilomba, 2019). Esses estereótipos atuam de forma sutil e silenciosa, reforçando desigualdades que se naturalizam no ambiente corporativo.

No contexto brasileiro, autoras como Sueli Carneiro (2005) e Cida Bento (2002) chamam atenção para o fenômeno conhecido como “pacto narcísico da branquitude”, no qual instituições e indivíduos brancos reproduzem padrões de exclusão racial de maneira implícita, mantendo privilégios mesmo sem expressar intenções discriminatórias explícitas: “Tudo se passa como se houvesse um pacto entre brancos, aqui chamado de pacto narcísico, que implica na negação, no evitamento do problema com vistas a manutenção de privilégios raciais.”

Esse pacto se manifesta em práticas seletivas que valorizam trajetórias acadêmicas, estéticas e culturais associadas à branquitude, ao mesmo tempo em que deslegitimam ou invisibilizam experiências profissionais de mulheres negras. Segundo a autora, essa dinâmica sustenta uma forma de racismo institucional que opera de maneira contínua e estruturante, influenciando avaliações, oportunidades e percepções de competência.

Além disso, estudos brasileiros têm evidenciado que esses vieses se intensificam em etapas subjetivas dos processos seletivos. Pesquisas em Psicologia Social indicam que, em situações de julgamento rápido — como dinâmicas de grupo, entrevistas abertas ou avaliações de “fit cultural” — avaliadores tendem a recorrer a categorias mentais prévias, ativando estereótipos raciais de forma automática (Gomes; Martins, 2021; Santos, 2020). Esse mecanismo ajuda a explicar por que mulheres negras relatam, em diferentes investigações qualitativas, experiências mais frequentes de invalidação profissional, desconfiança sobre sua capacidade técnica e exigências maiores de comprovação de competência (Pereira, 2019)

A literatura internacional também reforça esse fenômeno. Banaji e Greenwald (2013), ao discutirem o *implicit bias*, demonstram que associações inconscientes podem influenciar decisões mesmo entre indivíduos que defendem valores igualitários. No campo organizacional, estudos como os de Moss-Racusin et al. (2012) e Heilman (2012) mostram que mulheres — e especialmente mulheres negras — são

avaliadas de forma menos favorável em dimensões como competência percebida, simpatia e potencial de liderança. Esses padrões dialogam diretamente com a realidade brasileira, onde pesquisas do Instituto Ethos (2023) apontam que mulheres negras ocupam menos de 1% dos cargos executivos, apesar de representarem cerca de 28% da população.

Dessa forma, os vieses implícitos não são apenas processos internos individuais, mas funcionam como mecanismos que reproduzem hierarquias sociais historicamente formadas. Assim como no exemplo do estudo de Plassman et al. (2007), em que uma informação prévia — o preço do vinho — altera a experiência sensorial, no ambiente de contratação características racializadas operam como marcadores que moldam antecipadamente a percepção sobre valor, capacidade ou adequação do candidato. Esses mecanismos cognitivos, quando não reconhecidos e enfrentados, perpetuam a sub-representação e a invisibilização de mulheres negras nos espaços corporativos, prejudicando sua entrada e progressão na carreira.

O termo interseccionalidade foi cunhado por Kimberlé Crenshaw em 1989, onde foi utilizado a metáfora de um cruzamento para ilustrar como diferentes eixos de poder (como gênero e raça) se entrecruzam, produzindo experiências específicas que não podem ser compreendidas por meio da análise de apenas uma dessas dimensões.

O paradoxo da invisibilidade interseccional reside no fato de que as mulheres negras são simultaneamente hipervisíveis como representantes de duas categorias de identidade minoritárias (mulheres e negras) e invisíveis em termos de reconhecimento profissional e autoridade. Como resultado, muitas mulheres negras reportam a necessidade de constantemente “provar seu valor” e excede as expectativas de desempenho para receber o mesmo nível de reconhecimento concedido a colegas brancos.

### **3 METODOLOGIA**

O presente artigo adota uma abordagem qualitativa por buscar compreender e analisar as percepções, experiências e significados atribuídos pelas mulheres negras à sua inserção no mercado de trabalho, bem como as visões e práticas de

profissionais de Recursos Humanos acerca das desigualdades raciais e de gênero que permeiam as organizações.

O caráter da pesquisa é exploratório e descritivo, uma vez que busca explorar o fenômeno da sub-representação das mulheres negras em cargos de liderança e descrever as barreiras enfrentadas para o alcance de posições de poder, sob a ótica das próprias trabalhadoras. Segundo Gil (2002), pesquisas exploratórias e descritivas permitem compreender fenômenos sociais a partir das percepções dos sujeitos envolvidos, identificando padrões, significados e fatores que influenciam determinadas realidades. Nesse contexto, essa abordagem possibilita identificar percepções, práticas e lacunas existentes nas políticas de diversidade, além de oferecer subsídios para reflexões sobre as relações raciais no mundo corporativo contemporâneo.

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário eletrônico elaborado na plataforma *Google Forms*, com perguntas abertas e fechadas. Essa estratégia visa combinar elementos quantitativos como faixa etária, escolaridade e setor de atuação com aspectos qualitativos relacionados às vivências profissionais, percepções sobre discriminação racial e de gênero, oportunidades de ascensão e experiências em processos seletivos. O questionário foi aplicado para mulheres negras inseridas no mercado de trabalho. Ao todo, 26 mulheres participaram da pesquisa respondendo ao questionário.

Os dados coletados são analisados com base na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011), que consiste em um conjunto de procedimentos sistemáticos e objetivos para a descrição e interpretação das mensagens. Essa metodologia permite identificar categorias temáticas e padrões de sentido recorrentes nas respostas, tais como: percepção sobre racismo estrutural, barreiras à ascensão profissional, experiências de exclusão simbólica e práticas de diversidade corporativa. A análise foi conduzida à luz do referencial teórico apresentado nos capítulos anteriores, articulando as narrativas das participantes com as discussões sobre racismo estrutural, sexismo e desigualdade de oportunidades.

Por envolver pessoas e relatos de experiências sensíveis, o estudo observou os princípios éticos da pesquisa em ciências sociais, assegurando o anonimato das participantes, a confidencialidade das informações e o caráter voluntário da participação. Dessa forma, a metodologia proposta busca aliar rigor científico e

sensibilidade social, reconhecendo o valor das experiências e das vozes das mulheres negras como fontes legítimas de conhecimento. A combinação entre o levantamento empírico e a análise interpretativa permite compreender, com maior profundidade, os mecanismos de exclusão e resistência que marcam a trajetória dessas mulheres no mercado de trabalho contemporâneo

## 4 RESULTADOS

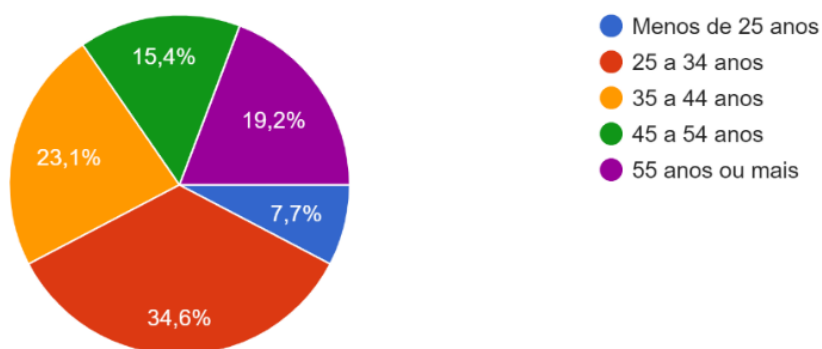
Os resultados foram obtidos a partir de um questionário aplicado com o objetivo de compreender como o racismo estrutural e o sexismo influenciam a empregabilidade, a ascensão profissional e a representatividade das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro. A amostra contou com 26 mulheres negras (pretas e pardas), distribuídas em diferentes faixas etárias e níveis de escolaridade.

### 4.1 Perfil das participantes e percepções acerca das desigualdades estruturais

Observa-se que a maior parte das participantes tem entre 25 e 44 anos (Gráfico 1), faixa típica de maior inserção no mercado de trabalho, o que reforça a pertinência das percepções apresentadas na pesquisa.

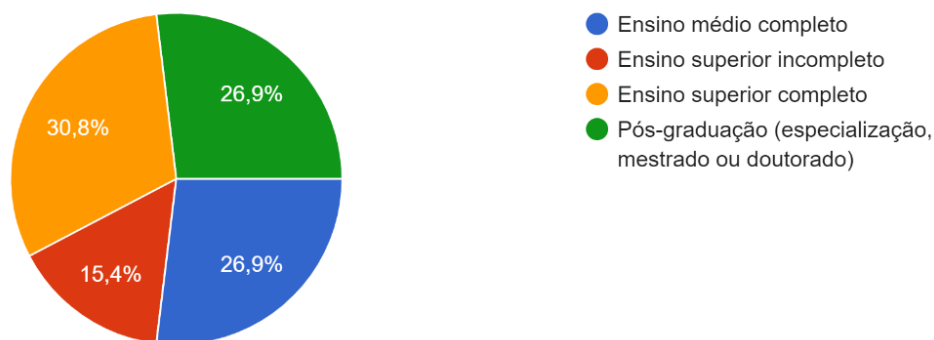
Em relação ao nível de escolaridade, nota-se que mais de 73% possuem ensino superior completo ou pós-graduação, conforme representado no Gráfico 2, indicando que a amostra reúne mulheres com alto nível de qualificação formal.

**Gráfico 1** – Distribuição etária das participantes



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

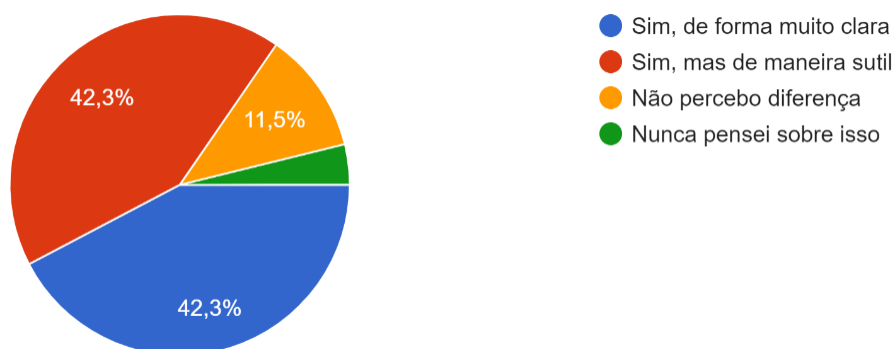
**Gráfico 2** – Distribuição do nível de escolaridade das participantes



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

A partir dos dados representados no Gráfico 3, a respeito da percepção de que a cor da pele influencia o tratamento recebido em processos seletivos, 84,6% das participantes relataram que existe essa influência, seja ela de forma clara ou sutil. Esse dado revela que o racismo estrutural opera de maneira decisiva já nas etapas iniciais de inserção no mercado de trabalho e no acesso às oportunidades, configurando um filtro racial que antecede qualquer avaliação de competência.

**Gráfico 3** – Percepção das participantes em relação ao tratamento dado em processos seletivos em função da cor da pele



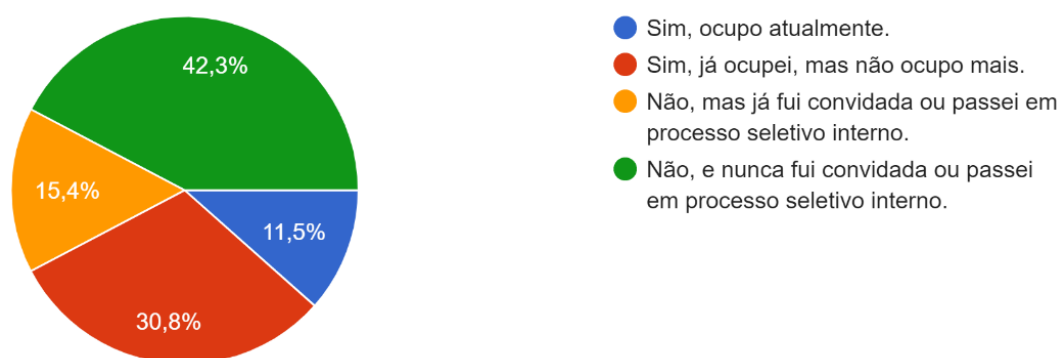
**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

No contexto deste estudo, essa percepção dialoga diretamente com a literatura sobre vieses raciais implícitos presentes em avaliações de recrutamento. Pesquisas brasileiras e internacionais têm demonstrado que candidatos negros, especialmente mulheres negras, são mais frequentemente associados a estereótipos negativos e recebem menor presunção de competência, independentemente de sua formação ou

experiência. Assim, o processo seletivo deixa de ser apenas uma etapa técnica e passa a ser atravessado por julgamentos subjetivos baseados na aparência racial.

No que se refere às experiências profissionais, de acordo com o Gráfico 4, 42,3% das participantes nunca ocuparam cargos de liderança, enquanto 30,8% afirmam já ter sido líderes, mas não ocupam mais o cargo e apenas 11,5% permanecem em posição de liderança.

**Gráfico 4** – Ocupação de cargos de liderança pelas participantes



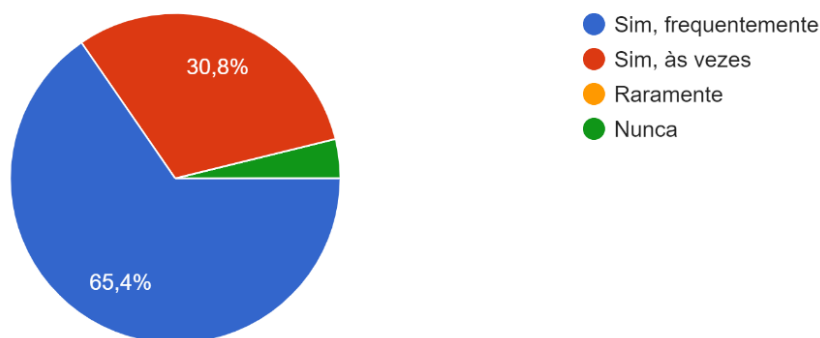
**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Esse dado dialoga diretamente com o conceito de interseccionalidade entre racismo e sexismo, o qual produz exigências desproporcionais sobre mulheres negras, impondo-lhes a necessidade de demonstrar desempenho superior para obter o mesmo reconhecimento conferido a mulheres brancas ou homens brancos, por exemplo. Essa experiência também se relaciona ao paradoxo da invisibilidade interseccional, que as torna simultaneamente hipervisíveis para cobrança e invisíveis para valorização.

Ainda, segundo de acordo com uma pesquisa salarial realizada pelo site de carreiras Catho (2021) foi identificado que profissionais negros recebem, em média, 34,15% menos que profissionais brancos, considerando todos os níveis hierárquicos e educacionais, em consonância com as respostas obtidas no Gráfico 5.

Esses dados reforçam que mulheres negras continuam sub-representadas em posições de liderança e enfrentam barreiras estruturais tanto para acessar quanto para permanecer em cargos de maior prestígio e decisão.

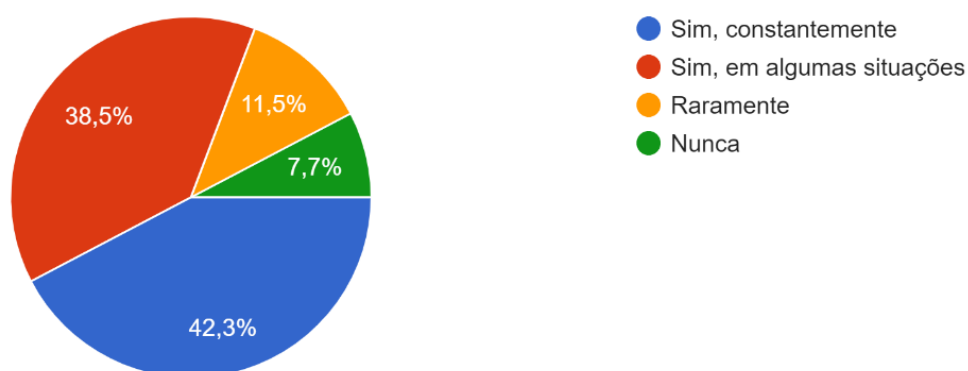
**Figura 5** – Percepção das participantes quanto a serem vistas como menos qualificadas profissionalmente mesmo com a mesma formação das outras pessoas



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Ao analisar as respostas das participantes em relação à trajetória profissional, conforme demonstrado no Gráfico 6, observa-se que essa percepção de desigualdade é vivenciada de forma recorrente: 42,3% afirmaram que constantemente precisam “provar mais” sua competência por serem mulheres negras, enquanto 38,5% relataram que isso ocorre em algumas situações.

**Gráfico 6** – Percepção das participantes quanto a precisarem “provar mais” sua competência por serem mulheres negras

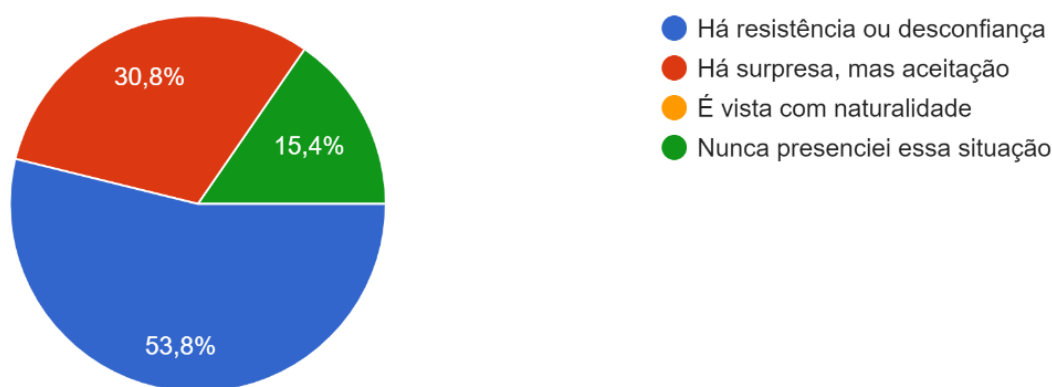


**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Esses números conversam diretamente com a literatura, que aponta que mulheres negras, mesmo quando qualificadas, são mais frequentemente questionadas, submetidas a avaliações mais rígidas e raramente são presumidas como competentes. Um reflexo do que autores chamam de “dupla jornada identitária”: enfrentar simultaneamente racismo e sexismo.

Quando questionadas sobre como as pessoas reagem a uma mulher negra em posição de liderança, 53,8% percebem resistência ou desconfiança, enquanto 30,8% relatam reações de surpresa, conforme demonstrado no Gráfico 7. Ou seja, mesmo quando alcançam posições de decisão, essas mulheres encontram barreiras e questionamentos de sua autoridade. Isso reforça o argumento de que a ascensão profissional não elimina o impacto do racismo estrutural; pelo contrário, muitas vezes o torna mais evidente.

**Gráfico 7** – Percepção das participantes acerca da reação das pessoas em relação às mulheres negras em cargos de liderança



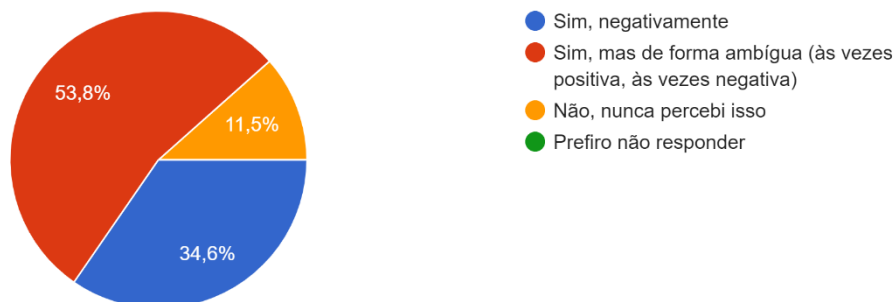
**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Outro ponto relevante é que, segundo o Gráfico 8, 88,4% das participantes afirmam que sua aparência influenciou avaliações profissionais, sendo que para 34,6% isso ocorreu de forma claramente negativa. Essa percepção se conecta ao debate sobre padrões estéticos racializados, que historicamente desvalorizam características associadas à negritude, os quais muitas das vezes podem ser interpretados como “pouco profissionais”, reforçando estigmas que impactam contratações, promoções e percepções de competência.

Quando questionadas sobre as políticas de diversidade das empresas, 46,2% das participantes acreditam que tais políticas servem principalmente como marketing institucional, enquanto outra parcela significativa (46,2%) considera que são bem-intencionadas, mas superficiais (Gráfico 9). Isso indica que, para a maior parte das mulheres negras, as ações de diversidade não são percebidas como transformadoras,

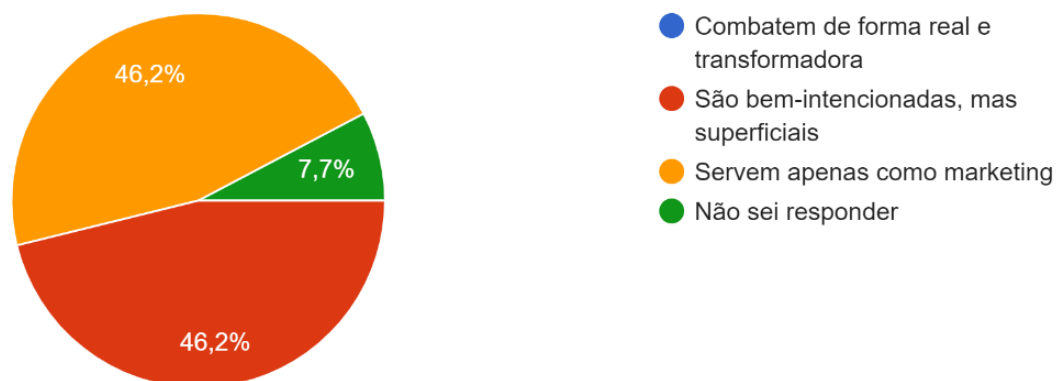
mas sim como iniciativas que ainda não enfrentam de forma profunda as desigualdades estruturais presentes nas organizações.

**Gráfico 8** – Sentimento das participantes em relação a influência da aparência (como cabelo, roupas ou traços) na avaliação profissional



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

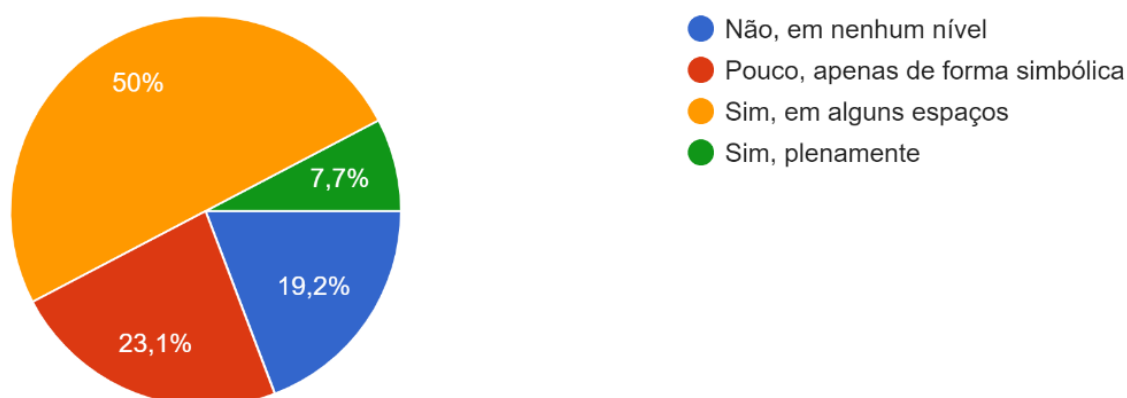
**Gráfico 9** – Opinião das participantes em relação a efetividade das políticas de diversidade das empresas no combate ao racismo estrutural



Fonte: Elaborado pelas autoras (2025)

De acordo com o Gráfico 10, apenas metade das participantes (50%) afirmam enxergar alguma representatividade em posições de decisão; para outras 23,1%, essa representatividade ocorre apenas de forma simbólica. Esse resultado reforça a discussão teórica sobre a invisibilidade de mulheres negras em espaços de comando, fenômeno conhecido como “teto de vidro racial”. A baixa presença em cargos estratégicos cria um ciclo de exclusão, pois limita referências, modelos e oportunidades para outras mulheres negras.

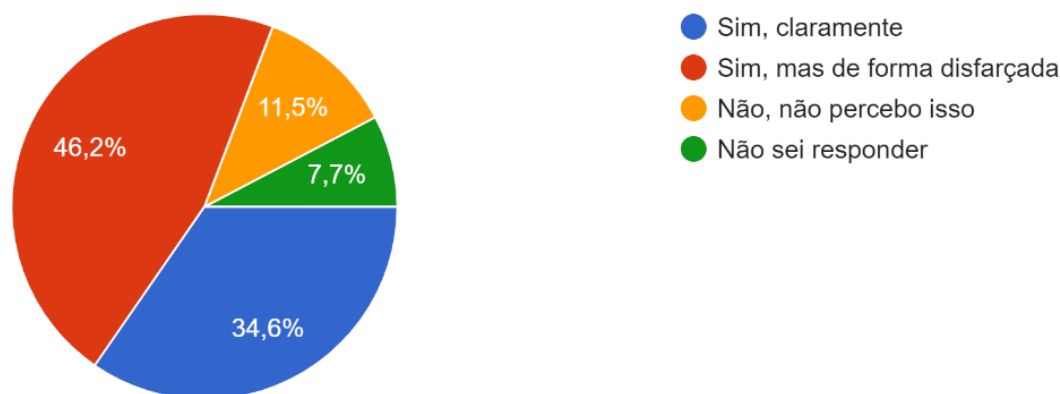
**Gráfico 10** – Representatividade das participantes em posições de poder e tomada de decisão



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Por fim, segundo os dados do Gráfico 11, 80,8% das participantes afirmam perceber o racismo estrutural presente nas regras e práticas cotidianas das empresas, seja de forma sutil (46,2%) ou clara (34,6%).

**Figura 11**– Percepção das participantes quanto a presença do racismo estrutural no cotidiano das empresas (promoção, seleção, avaliação)



**Fonte:** Elaborado pelas autoras (2025)

Esse dado sintetiza o conjunto dos resultados: apesar da qualificação, da experiência e do esforço individual, as mulheres negras continuam enfrentando barreiras sistêmicas que influenciam sua empregabilidade, seu reconhecimento e sua ascensão profissional.

Embora existam discursos cada vez mais frequentes e iniciativas sobre diversidade e inclusão no ambiente corporativo, é notório que ainda permanecem enraizadas práticas organizacionais e barreiras culturais que limitam o acesso e a permanência de mulheres negras no mercado de trabalho.

## **4.2 Análise das respostas subjetivas**

A questão que orientou este tópico foi a última pergunta do questionário, onde as participantes foram convidadas a refletir sobre quais mudanças consideram essenciais para romper com o racismo estrutural que afeta as mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro.

As respostas abertas possibilitaram identificar continuidades em relação aos resultados quantitativos apresentados anteriormente, especialmente no que diz respeito à percepção de desconfiança, resistência e desigualdade de oportunidades vivenciadas por mulheres negras. Assim, este bloco aprofunda essas percepções, permitindo compreender não apenas como o racismo estrutural é sentido, mas também o que as participantes entendem ser necessário para transformá-lo. A partir da análise, foi possível notar que as respostas se enquadraram em cinco categorias principais: educação e formação; políticas públicas e institucionais; mudança cultural; igualdade de oportunidades; e representatividade em espaços de poder.

A categoria educação e formação foi a mais recorrente, reforçando que muitas das vivências de discriminação relatadas anteriormente — como a necessidade constante de “provar mais” a competência ou o impacto da aparência nas avaliações profissionais — têm raízes profundas na ausência de letramento racial na sociedade. Alguns relatos das participantes, indicam que a transformação cultural está atrelada à processos de formação contínuos e de longo prazo:

“Educação, só ela transforma.”

“A mudança deve ocorrer desde a educação básica com aplicação da Lei n 10639 e projetos com valorização da estética negra (modo de falar, vestir, o corpo). Assim, com a base forte e preparada fica mais fácil enfrentar o racismo cotidiano.”

“Formação educativa”

“Deveria ser exercido mais a educação anti racial, para que todos possam ver que somos iguais e que não e uma cor de pele que vai dizer quem e melhor e sim sua eficiência profissional.”

“Inserção do Letramento Racial nas dinâmicas empresariais. Porém, para além deste contexto, essa prática deve ser inserida desde as escolas. O racismo estrutural começa desde cedo e o racismo voltado para mulheres é geracional, incentivado principalmente pelo patriarcado.”

“Mais oportunidades de acesso a educação, maior letramento racial para saber se articular diante de situações racistas, políticas públicas que possibilitem a destinação de vagas à mulheres negras”

Na categoria de políticas públicas e institucionais, aparecem sugestões diretamente relacionadas às práticas corporativas analisadas na parte quantitativa, como a percepção de que muitas políticas de diversidade ainda são superficiais. As participantes destacam a necessidade de ações estruturadas, como cotas, programas de desenvolvimento de talentos negros e mecanismos de combate ao racismo institucional:

“Eu acredito que as cotas dentro das instituições são ótimas, porque assim com a oportunidade as mulheres negras podem mostrar todo o seu potencial.”

“Mais oportunidades de acesso a educação, maior letramento racial para saber se articular diante de situações racistas, políticas públicas que possibilitem a destinação de vagas à mulheres negras”

“Criando e apoiando políticas públicas que promovam a igualdade racial e combatam a discriminação.”

“Romper com o racismo estrutural requer uma combinação de políticas públicas efetivas e mudança das mentes coletivamente.”

“[...] melhorar as políticas públicas.”

“[...] Políticas públicas e responsabilidade social.”

Dentro da categoria mudança cultural e mentalidade, aprofunda-se o que já havia emergido em dados anteriores sobre resistência e surpresa diante de mulheres negras em liderança. As falas revelam que, além de políticas formais, é imprescindível transformar percepções, comportamentos e mentalidades presentes no cotidiano das relações de trabalho:

“Tratar as mulheres com respeito”

“Mudar a mentalidade pessoas, referente ao preconceito”

“Em primeiro lugar, maior aceitação e respeito...”

“Pessoas que realmente combatem o racismo”

“Os negros precisam parar de se sentir inferior”

“[...] Mudança cultural e combate ao racismo institucional...”

Na categoria de igualdade de oportunidades e acesso ao mercado, surgem reflexões relacionadas às dificuldades de ascensão mencionadas no bloco quantitativo sobre representação em posições de poder. As participantes ressaltam a importância de reconhecimento, visibilidade e condições equitativas de crescimento:

“Igualdade de oportunidades e acesso; Valorização e ascensão profissional; Reconhecimento e reparação;”

“Dar mais visibilidade a nossa entrega, não fazer com que precisamos bater os ovários na mesa para ser ouvida.”

“Valorizar a cor negra e dar mais cargos e não tirar por racismo como aconteceu comigo.”

“Que todos os cargos sejam destinados a elas, sejam cargos de alto poder e de importante decisão. Que as mudanças sejam na prática e não apenas na teoria.”

“Mais oportunidades e mais transparência em todos os aspectos”

Por fim, a categoria representatividade em espaços de poder dialoga diretamente com os resultados que mostraram baixa percepção de presença negra nas posições de decisão. Para muitas respondentes, ampliar essa representatividade é fundamental para romper ciclos de exclusão:

“Pessoas negras com consciência de raça em áreas de poder”

“Simplesmente o racismo continua impregnado no cotidiano de muitas empresas, isso influencia nas tomadas de decisões diretas ou indiretas. Se houvesse mais representação negra na linha de tomadas de decisões, já seria um avanço.”

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados apresentados no presente estudo evidenciam que a ausência de mulheres negras em posições de liderança é fruto de um conjunto de fatores estruturais que atravessam a sociedade brasileira desde o período escravocrata e se atualizam nas relações de trabalho contemporâneas. Os dados encontrados vão ao encontro do que a literatura já mostra: mesmo quando alcançam altos níveis de escolaridade e se qualificam formalmente, essas mulheres continuam encontrando barreiras significativas para a ascensão profissional, expressas desde o recrutamento até a permanência e progressão nas organizações.

A análise das respostas demonstra que o racismo estrutural e o sexismo não se manifestam apenas de forma explícita, mas operam por meio de mecanismos sutis, como vieses implícitos, estereótipos racializados, expectativas diferenciadas de desempenho e desconfiança sobre a competência técnica dessas profissionais. Esse conjunto de práticas faz com que as competências dessas mulheres sejam ignoradas, limita suas oportunidades e acaba tornando “normal” que suas carreiras fiquem estagnadas e com pouca presença em posições de liderança.

Ao mesmo tempo, o estudo evidencia a força das narrativas dessas mulheres, que demonstram consciência crítica sobre as desigualdades que enfrentam e disposição para romper ciclos de exclusão, buscando fortalecer sua presença em posições de liderança. Esse protagonismo mostra que a transformação estrutural não depende apenas de políticas institucionais, mas também do reconhecimento e valorização das vozes dessas mulheres como agentes de transformação.

Os resultados obtidos indicam que enfrentar as desigualdades raciais e de gênero requer ação conjunta do Estado, das empresas e da sociedade. Nas organizações, é essencial revisar práticas de contratação, desenvolvimento e promoção que ainda reproduzem vieses raciais. Para serem efetivos, os programas de diversidade devem superar o discurso e incluir medidas concretas, como metas de representatividade, formação antirracista para lideranças, revisão dos processos seletivos e criação de ambientes que acolham diferentes trajetórias e experiências profissionais.

Este estudo reafirma que ampliar e valorizar a presença de mulheres negras em cargos de liderança é fundamental para romper padrões históricos de exclusão e

fortalecer ambientes corporativos mais diversos e democráticos. Nesse processo, a área de Recursos Humanos tem papel central, pois é responsável por estruturar práticas que garantam não apenas o ingresso dessas profissionais, mas também sua permanência, desenvolvimento e ascensão a cargos estratégicos.

De modo geral, a pesquisa desenvolvida no presente trabalho contribui para compreender como as desigualdades estruturais se manifestam no mercado de trabalho brasileiro e reforça a necessidade de aprimorar as práticas de gestão. Para isso, é essencial que a gestão de Recursos Humanos adote uma perspectiva antirracista, com processos seletivos realmente inclusivos, critérios transparentes de promoção, ações afirmativas e políticas de desenvolvimento sensíveis às barreiras enfrentadas por mulheres negras. Somente com esse compromisso será possível avançar rumo a organizações mais justas, plurais e igualitárias.

## REFERÊNCIAS

BENTO, Maria Aparecida Silva. **Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público.** 2002.

CARNEIRO, Sueli. **A construção do outro como não-ser como fundamento do ser.** 339 f. Tese (Doutorado em Educação) — Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

DE FREITAS, Ana Beatriz Araújo. SAFFIOTI, Heleieth IB A mulher na sociedade de classes: mito e realidade. São Paulo: Expressão Popular, 2013. 528p. **REVHIST-Revista de História da UEG**, v. 10, n. 01, p. e012124-e012124, 2021.

DE SOUZA, Jessé. **A elite do atraso: da escravidão à Lava Jato.** Rio de Janeiro: Leya, 2017.

DIEESE – **Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Boletim especial: mulheres: inserção no mercado de trabalho.** São Paulo: DIEESE, 2024. Disponível em: <<https://www.dieese.org.br>>. Acesso em: 15 jun. 2025.

GIACOMINI, Sonia Maria. **Mães pretas: uma instituição escravista brasileira**. Petrópolis: Vozes, 1988.

GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1982.

GONZALEZ, Lélia. **Racismo e sexismo na cultura brasileira**. In: CARNEIRO, Sueli (org.). Mulheres em movimento. São Paulo: Cortez, 1988.

LUZ, Nícia Vilela. **A luta pela anistia**. São Paulo: Brasiliense, 1993.

DA SILVA SANTOS, Ana Cleide; NETO, Antônio de Lucena Bittencourt. Medidas de combate a injúria racial sofrida pelas mulheres negras no mercado de trabalho no Brasil. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 10, p. 4834-4849, 2023.

SILVA, Francisco Carlos Teixeira da. **O século XX: o tempo das crises**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

SILVA, Cláudia Rodrigues da. **Os desafios para a equidade de gênero em posições de liderança na indústria da construção**: um estudo explorando a influência das variáveis de gênero e raça. 2025. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

TELES, Heloísa. A presença feminina no Brasil escravocrata. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, São Paulo, v. 9, n. 10, 2018.

TEODORO COMIN, J. Mulheres em movimento: o feminismo no Brasil. Perspectivas em Diálogo: **Revista de Educação e Sociedade**, v. 8, n. 16, p. 273–295, 2021. DOI: <<https://doi.org/10.55028/pdres.v8i16.10275>>. Acesso em: 20 out. 2025.

CATHO. **Pesquisa Salarial 2021 aponta diferença salarial entre profissionais negros e brancos**. Catho, 2021. Disponível em: <<https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/negros-ganham-menos-que-brancos/>>. Acesso em: 20 out. 2025

## APÊNDICE 1 – QUESTIONÁRIO APLICADO

### SEÇÃO 1

Olá, este questionário foi elaborado para o desenvolvimento do meu Trabalho de Graduação, do curso de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos da Fatec São Carlos, cujo objetivo é “compreender como o racismo estrutural e o sexismo influenciam a empregabilidade, a ascensão profissional e a representatividade das mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro”, e está sob orientação da Profa. Dra. Lilian Segnini Rodrigues. O questionário é destinado às mulheres negras. Se você não faz parte deste público-alvo, por favor, desconsidere. Agradeço sua participação que é muito importante para o desenvolvimento desta pesquisa.

Atenciosamente,

Taciane Moreira de Oliveira Souza

### SEÇÃO 2

(Todas as perguntas obrigatórias, com exceção da última que é aberta)

#### **Qual é a sua faixa etária?**

- Menos de 25 anos
- 25 a 34 anos
- 35 a 44 anos
- 45 a 54 anos
- 55 anos ou mais

#### **Qual é o seu nível de escolaridade?**

- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo
- Pós-graduação (especialização, mestrado ou doutorado)

#### **Você ocupa ou já ocupou uma posição de liderança em alguma empresa?**

- Sim, ocupo atualmente.
- Sim, já ocupei, mas não ocupo mais.

- Não, mas já fui convidada ou passei em processo seletivo interno.
- Não, e nunca fui convidada ou passei em processo seletivo interno.

**Você sente que sua cor da pele influencia a forma como é tratada em processos seletivos ou entrevistas de emprego?**

- Sim, de forma muito clara
- Sim, mas de maneira sutil
- Não percebo diferença
- Nunca pensei sobre isso

**Você acredita que as mulheres negras são vistas como menos qualificadas, mesmo quando têm a mesma formação que outras pessoas?**

- Sim, frequentemente
- Sim, às vezes
- Raramente
- Nunca

**Em sua trajetória profissional, você já teve a sensação de que precisou “provar mais” sua competência por ser uma mulher negra?**

- Sim, constantemente
- Sim, em algumas situações
- Raramente
- Nunca

**Quando uma mulher negra assume um cargo de liderança, como você percebe a reação das pessoas ao redor (colegas, chefes, clientes, etc.)?**

- Há resistência ou desconfiança
- Há surpresa, mas aceitação
- É vista com naturalidade
- Nunca presenciei essa situação

**Você já sentiu que sua aparência (como cabelo, roupas ou traços) interferiu na forma como foi avaliada profissionalmente?**

- Sim, negativamente
- Sim, mas de forma ambígua (às vezes positiva, às vezes negativa)
- Não, nunca percebi isso
- Prefiro não responder

**Você acredita que as políticas de diversidade das empresas realmente combatem o racismo estrutural ou apenas buscam melhorar a imagem institucional?**

- Combatem de forma real e transformadora
- São bem-intencionadas, mas superficiais
- Servem apenas como marketing
- Não sei responder

**Você se vê representada nas posições de poder e decisão dentro da sua área de atuação?**

- Não, em nenhum nível
- Pouco, apenas de forma simbólica
- Sim, em alguns espaços
- Sim, plenamente

**Na sua opinião, o racismo estrutural está presente nas regras e práticas cotidianas das empresas (por exemplo, nos critérios de promoção, seleção ou comportamento esperado)?**

- Sim, claramente
- Sim, mas de forma disfarçada
- Não, não percebo isso
- Não sei responder

**(Aberta)**

Quais mudanças você considera essenciais para romper com o racismo estrutural que afeta as mulheres negras no mercado de trabalho brasileiro?