

Representatividade de mulheres negras em cargos de liderança: entraves estruturais e políticas de promoção da equidade organizacional

Bianca Alencar Godinho, 071220029@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Carolini Martins da Silva, 071220007@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Giovanna Esther Nascimento Del Rei, 071220047@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Sara Caroline Pereira da Cruz, 071220048@faculdade.cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Dra. Neusa Santos de Souza Nunes, pro21002265@cefsa.edu.br, Faculdade Engenheiro Salvador Arena

Resumo

Este estudo visa investigar a representatividade de mulheres negras em cargos de liderança em empresas de médio e grande porte no estado de São Paulo, considerando fatores históricos, sociais e organizacionais que influenciam sua inserção e ascensão profissional. Fundamentado no feminismo negro e na interseccionalidade, o estudo analisa as desigualdades estruturais e simbólicas relacionadas a gênero, raça e classe que restringem o progresso dessas profissionais no ambiente corporativo. O estudo adota uma abordagem qualitativa exploratória e se baseia no método de estudo de caso múltiplo para explorar seis mulheres negras empregadas em vários setores, desde profissionais em início de carreira até líderes seniores, conforme coletado por meio de entrevistas semiestruturadas. As conclusões da análise de dados foi que, embora programas de diversidade e ações afirmativas estejam em vigor, barreiras como preconceito inconsciente e falta de visibilidade na liderança continuam. A promoção efetiva da equidade racial e de gênero, portanto, vai além de uma questão de legitimidade e requer um compromisso institucional que seja continuamente renovado, um questionamento da lógica da organização, colocando condições e ações, visando os próprios elementos através dos quais a memória de quem marca o caminho das mulheres negras no mundo corporativo é valorizada e reconhecida.

Palavras-chave: Equidade. Interseccionalidade. Liderança. Mulheres negras. Racismo.

Introdução

Dados recentes apontam que oito em cada dez empresas têm no máximo 10% de mulheres negras em cargos de liderança (CNN Brasil, 2024). Além disso, 57% das executivas negras atuam como a única liderança negra em seus ambientes de trabalho (GIFE, 2024). Mesmo quando inseridas em programas de entrada, como os de trainee, essas profissionais representam 54% dos participantes, mas ocupam somente 3% das cadeiras dos conselhos (Instituto Ethos, 2024).

Davis (2016) argumenta que as desigualdades enfrentadas por mulheres negras decorrem de um histórico de opressão que combina racismo e sexismo, criando barreiras adicionais no ambiente corporativo. Collins (2019) reforça essa perspectiva ao destacar que as estruturas de poder dificultam o acesso de mulheres negras a espaços de decisão, perpetuando exclusões históricas.

Segundo Santos e Carneiro (2024), a falta de reconhecimento da intersecção entre racismo e sexismo nas instituições e na educação gera a manutenção de barreiras estruturais que impedem o acesso e a ascensão de mulheres negras a espaços de liderança. Diante disso, esse trabalho busca responder a seguinte questão: quais são os principais fatores que explicam a baixa representatividade de mulheres negras em cargos de liderança no mercado de trabalho e quais políticas podem ser implementadas a fim de promover a equidade organizacional?

O objetivo geral dessa pesquisa é investigar os fatores históricos, sociais e organizacionais que influenciam a inserção e ascensão de mulheres negras no mercado corporativo, com foco em cargos de alta gestão. A partir do objetivo geral, foi definido os seguintes objetivos específicos: a) Explicar a história e o ambiente do mercado corporativo para mulheres negras, com o intuito de compreender os fatores históricos e atuais que moldam o cenário em empresas de grande porte; b) Identificar as variáveis que afetam a ocupação de mulheres negras em cargos de alta gestão, analisando as barreiras e oportunidades que impactam sua ascensão profissional; e, por fim, c) Avaliar as políticas internas implementadas por empresas interessadas em gerar oportunidades para mulheres negras, visando a eficácia dessas ações para promover a equidade organizacional.

Gonzalez (2020) aponta que o feminismo tradicional muitas vezes invisibilizou as experiências das mulheres negras, enquanto Crenshaw (1989) introduziu o conceito de interseccionalidade para explicar como diferentes formas de opressão se cruzam. No mercado de trabalho, essas desigualdades manifestam-se em índices elevados de desemprego, disparidades salariais e barreiras estruturais causadas pelo racismo e sexismo (Ministério do Trabalho e Emprego, 2025; Carvalho e Abreu, 2021)

Assim, para que as políticas de diversidade sejam efetivas, é fundamental que existam líderes preparados e comprometidos, além de metas claras e ambientes acolhedores que favoreçam a inclusão (Bezerra *et al*, 2022). Segundo Gonçalves (2025), com base no relatório *Women in Business 2025* da consultoria Grant Thornton, mantendo-se o ritmo atual, a equidade de gênero em cargos de liderança no Brasil só será alcançada em 2051. Esses dados evidenciam a lentidão do progresso e reforçam a necessidade de iniciativas concretas nas organizações, como programas de mentoria, metas de diversidade e ações voltadas ao desenvolvimento de lideranças negras femininas.

Metodologia

Esta pesquisa possui caráter exploratório, etapa-chave do processo investigativo, recomendada quando há escassez de dados relacionados ao objetivo do estudo, pois essa abordagem permite considerar diversas questões vinculadas ao fenômeno em questão (Gerhardt; Silveira, 2009). Optou-se pela abordagem qualitativa por possibilitar a compreensão de fenômenos sociais de forma profunda e contextualizada, por meio da análise de dados não numéricos, de modo a capturar a complexidade e a riqueza das experiências estudadas (Bauer; Gaskell, 2015).

Adotou-se o método de pesquisa bibliográfica, pois esse tipo de pesquisa fundamenta-se na análise de registros disponíveis, resultado de estudos anteriores realizados por outros pesquisadores e devidamente documentados (Severino, 2000). Para complementar, utilizou-se o método de estudo de caso múltiplo, pois esse aumenta a validade dos resultados ao permitir a comparação e replicação dos achados em diferentes contextos, 14 preservando as singularidades de cada organização, o que é essencial para investigar fenômenos específicos (Martins, 2008).

Para a coleta de dados, optou-se pela realização de entrevistas semiestruturadas, uma vez que esse formato permite a formulação de perguntas que favorecem a livre expressão do entrevistado, estimulando

reflexões e o compartilhamento de ideias, valores e sentimentos (Rosa; Arnoldi, 2007). O roteiro das entrevistas foi desenvolvido com base em princípios metodológicos de construção de questionários científicos, garantindo ligação com os objetivos da pesquisa e consistência com o referencial teórico (Jacobsen, 2016).

Dessa forma, foram realizadas foram realizadas seis entrevistas individuais semiestruturadas com mulheres negras do estado de São Paulo, distribuídas em três grupos distintos: (1) líderes em suas áreas de atuação, (2) profissionais em cargos de confiança, mas que não ocupam posições formais de liderança, e (3) profissionais que almejam alcançar funções de liderança. As entrevistas foram conduzidas remotamente pela plataforma *Microsoft Teams*, com duração aproximada de 30 minutos, realizadas ao longo do mês de julho.

Resultados preliminares

A trajetória profissional de mulheres negras é marcada por múltiplas barreiras que se entrelaçam por meio da interseccionalidade entre gênero, raça e idade. Os relatos revelam uma sobrecarga simbólica e a necessidade constante de validação em ambientes historicamente excludentes. “A mulher precisa trabalhar em dobro, ainda mais na área de TI”, disse uma entrevistada, enquanto outra afirmou: “Ser mulher já é difícil. Assumir uma posição de liderança sendo mulher negra é ainda mais difícil.” O silenciamento em espaços de decisão também é recorrente: “Na reunião, só os homens queriam falar. Era meu lugar de fala, mas eles me cortavam.” Esses episódios evidenciam não apenas a exclusão, mas a negação da escuta e da legitimidade da presença feminina negra. Por outro lado, a representatividade surge como potência transformadora: “Minha primeira mentora é negra e gestora. Isso me inspira muito.” A cultura organizacional, quando pautada por políticas inclusivas, é vista como promotora de desenvolvimento, enquanto sua ausência reforça a solidão e a disparidade.

Além disso, as redes de apoio e as mentorias aparecem como elementos fundamentais para romper o ciclo de exclusão. Algumas entrevistadas relataram experiências positivas com líderes, enquanto outras revelaram a fragilidade de iniciativas mal estruturadas: “Meu mentor nunca apareceu nas sessões.” A ausência de representatividade é apontada como um obstáculo à inspiração e à projeção de futuro: “Como vão ter mulheres negras em cargos de liderança se elas sequer entraram na organização?” A liderança negra feminina é percebida como um legado coletivo, capaz de transformar histórias e inspirar novas trajetórias: “Quero que outras meninas olhem para mim e vejam algo de bom que as inspire a lutar pelos propósitos delas.” Promover equidade racial e de gênero, portanto, exige mais do que ações pontuais, requer estruturas sólidas, contínuas e sensíveis às complexidades que atravessam a experiência de ser mulher e negra no mercado de trabalho.

Referências

BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto: imagem e som - um manual prático**. 13. ed. São Paulo: Vozes, 2015. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 01 ago. 2025.

BEZERRA, Francisco William Coêlho *et al.* Diversity management in organizations: a brief bibliographic review. **Research, Society and Development**, [s. l.], v. 11, n. 11, p. 01–12, 2022. DOI:

10.33448/rsd-v11i11.33610. Disponível em: <https://rsdjournal.org/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 2 jun. 2025.

CARVALHO, Marcelo Pagliosa; ABREU, Tanielle. Políticas públicas e interseccionalidades: uma análise sobre o mercado de trabalho e as assimetrias de raça, classe e gênero. **Revista Humanidades & Inovação**, [s. l.], v. 8, n. 58, p. 10-24, 2021. Disponível em: <https://revista.unitins.br/index.php/humanidadeseinovacao/article/view/5486>. Acesso em: 2 ago. 2025.

CNN BRASIL. Oito em cada dez empresas têm no máximo 10% de mulheres negras em cargos de liderança, diz pesquisa. **CNN**, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/oito-em-cada-dez-empresas-tem-no-maximo-10-demulheres-negras-em-cargos-de-lideranca-diz-pesquisa/>. Acesso em: 16 maio 2025.

COLLINS, Patricia Hill. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. 1. ed. São Paulo: Boitempo Editorial, 2019. 480p.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: a black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, [s. l.], v. 1989, p. 139-167, 1989. Disponível em: <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=uclf>. Acesso em: 28 mar. 2025.

DAVIS, Angela. **Mulheres, raça e classe**. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016. 248 p.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. 1. ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/52806>. Acesso em: 1 ago. 2025.

GIFE. No Brasil, 57% das executivas negras são a única liderança negra feminina do local em que atuam. **GIFE**, 2024. Disponível em: <https://gife.org.br/no-brasil-57-das-executivasnegras-sao-a-unica-lideranca-negra-feminina-do-local-em-que-atuam/>. Acesso em: 26 maio 2025.

GONÇALVES, Fernanda. Equidade de gênero em cargos de liderança deve ser realidade em 2051. **Valor Econômico**, 2025. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/noticia/2025/03/07/equidade-de-genero-em-cargos-delideranca-deve-ser-realidade-em-2051.ghtml>. Acesso em: 23 mar. 2025.

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos**. Rio Janeiro: Zahar, 2020. Disponível em: <https://mulherespaz.org.br/site/wpcontent/uploads/2021/06/feminismo-afro-latino-americano.pdf>. Acesso em: 31 maio 2025.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023-2024). **Instituto Ethos**, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/disponivel-para-download-o-perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024>. Acesso em: 23 mar. 2025.

JACOBSEN, Alessandra de Linhares. **Metodologia Científica (Orientação ao TCC)**. Universidade Federal de Santa Catarina, 2016. Disponível em: <https://cursodegestaoelideranca.paginas.ufsc.br/files/2016/03/ApostilaOrienta%C3%A7%C3%A3o-ao-TCC.pdf>. Acesso em: 16 ago. 2025.

MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisas no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 8- 18, 2008. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2352/235217215002/html/>. Acesso em: 01 junho 2025.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem. **Gov.br**, 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-damulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>. Acesso em: 25 maio 2025.

ROSA, Maria Virgínia de Figueiredo Pereira do Couto; ARNOLDI, Marlene Aparecida Gonzales Colombo. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. 1. ed. São Paulo: Autêntica, 2007. E-book. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br>. Acesso em: 15 ago. 2025.

SANTOS, Jaqueline; CARNEIRO, Suelaine. Enfrentar o racismo e o sexismo para a reconstrução da política educacional em uma perspectiva interseccional: a proposta das mulheres negras. **Educação & Sociedade**, Campinas, v. 45, p. 01-14, 2024. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/es.276347>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/es/a/sshpGqmmjMnSZNSjZpY77gn/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 31 abr. 2025.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 21. ed São Paulo: Cortez, 2000. 200 p.