



Engenharia em Perspectiva Racial: A Estruturação da Segmentação do Mercado de Trabalho pelo Racismo

Matheus Diniz de Jesus

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (matheus.diniz@discentes.fat.uerj.br)

Thatiana Muylaert Siqueira Menezes

Universidade do Estado do Rio de Janeiro (thatiana.muylaert@fat.uerj.br)

Resumo

A elevada rotatividade de trabalhadores negros no mercado brasileiro configura-se como um desafio estrutural, marcado por desigualdades raciais persistentes. Dados do DIEESE evidenciam disparidades salariais, menores taxas de ocupação e reduzida presença dessa população em cargos de liderança. O problema central deste estudo consiste em compreender os fatores que intensificam a rotatividade de profissionais negros, considerando a relação com a área de engenharia. Nesse contexto, analisa-se a trajetória profissional dessa população no setor formal de trabalho, com foco nos padrões de inserção, permanência e progressão de carreira, explorando como estruturas hierárquicas, diferenças salariais e plano de carreira impactam a equidade. O estudo também incorpora a Teoria da Segmentação do Mercado, permitindo avaliar como barreiras institucionais e diferenciais salariais segregam trabalhadores negros em segmentos menos valorizados. O objetivo geral é examinar os determinantes da rotatividade e identificar variáveis críticas para sua permanência nas organizações. A pesquisa adota o método *survey*, com questionário anônimo, e emprega análise estatística para organização dos resultados. Como aporte teórico, utiliza-se Mbembe, Cox, Alves e Galeão-Silva e Munanga, discutindo diversidade, mito da democracia racial, necropolítica e competitividade organizacional. O estudo busca oferecer subsídios à formulação de políticas voltadas à equidade racial.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Palavras-chave: Rotatividade, Racial, Segmentação, Engenharia, Equidade.

Abstract

High turnover of Black workers in the Brazilian labor market constitutes a structural challenge, marked by persistent racial inequalities. Data from DIEESE highlight wage disparities, lower employment rates, and limited representation of this population in leadership positions. The main objective of this study is to understand the factors that intensify turnover among Black professionals, considering the relationship with the engineering field. In this context, the professional trajectory of this population in the formal labor sector is analyzed, focusing on patterns of entry, retention, and career progression, exploring how hierarchical structures, wage differences, and career planning impact equity. The study also incorporates Labor Market Segmentation Theory, allowing for an evaluation of how institutional barriers and wage differentials segregate Black workers into less valued segments. The general goal is to examine the determinants of turnover and identify critical variables for their retention in organizations. The research adopts the survey method, with anonymous questionnaires, and employs statistical analysis to organize the results. The theoretical framework includes Mbembe, Cox, Alves and Galeão-Silva, and Munanga, discussing diversity, the myth of racial democracy, necropolitics, and organizational competitiveness. The study aims to provide subsidies for the formulation of policies focused on racial equity.

Keywords: Turnover, Racial, Segmentation, Engineering, Equity.

Resumen

La elevada rotación de trabajadores negros en el mercado laboral brasileño constituye un desafío estructural, marcado por desigualdades raciales persistentes. Datos del DIEESE evidencian disparidades salariales, menores tasas de empleo y escasa representación de esta población en cargos de liderazgo. El objetivo principal de este estudio es comprender



los factores que intensifican la rotación de profesionales negros, considerando la relación con el área de ingeniería. En este contexto, se analiza la trayectoria profesional de esta población en el sector formal, con enfoque en los patrones de inserción, permanencia y progresión de carrera, explorando cómo las estructuras jerárquicas, las diferencias salariales y los planes de carrera afectan la equidad. El estudio también incorpora la Teoría de la Segmentación del Mercado Laboral, permitiendo evaluar cómo las barreras institucionales y los diferenciales salariales segregan a los trabajadores negros en segmentos menos valorados. El objetivo general es examinar los determinantes de la rotación e identificar variables críticas para su permanencia en las organizaciones. La investigación utiliza el método de encuesta, con cuestionarios anónimos, y aplica análisis estadístico para organizar los resultados. El marco teórico incluye a Mbembe, Cox, Alves y Galeão-Silva y Munanga, abordando diversidad, mito de la democracia racial, necropolítica y competitividad organizacional. El estudio busca ofrecer insumos para la formulación de políticas orientadas a la equidad racial.

Palabras clave: Rotación, Racial, Segmentación, Ingeniería, Equidad.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo busca investigar e analisar a rotatividade de trabalhadores negros no mercado de trabalho brasileiro, que constitui um dos mais expressivos indicadores das desigualdades raciais estruturais que atravessam a sociedade. Tal fenômeno, marcado pela dificuldade de inserção, pela instabilidade nas trajetórias profissionais e pelas barreiras à ascensão em cargos de liderança, não pode ser compreendido de forma isolada, mas sim como parte de um sistema histórico de exclusão e de hierarquização social. Quando centralizamos o olhar nos avanços em políticas de inclusão e de ações afirmativas, os dados estatísticos revelam que as desigualdades raciais permanecem persistentes e estruturais, repercutindo tanto nas oportunidades individuais quanto nos resultados organizacionais e na dinâmica econômica nacional.



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

Segundo informações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2024) e da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), no segundo trimestre de 2024, a população negra correspondia a 56,7% da sociedade brasileira. Entretanto, esse grupo experimentava taxas mais elevadas de desocupação (8,0%) em comparação com os trabalhadores brancos (5,5%), além de um diferencial expressivo em termos de rendimentos. De acordo com os relatórios oficiais citados anteriormente, ao longo de suas trajetórias profissionais, os trabalhadores negros acumulam, em média, R\$ 899 mil a menos do que os brancos, diferença que pode alcançar R\$ 1,1 milhão entre aqueles com diploma de ensino superior.

Nesse sentido, é evidente que as disparidades não se limitam à remuneração. Segundo os dados do DIEESE (2024), no que se refere à distribuição ocupacional, trabalhadores negros ocupam apenas 27% das profissões mais bem remuneradas, embora representem 70% das ocupações de menor rendimento. O acesso a posições de comando também é significativamente desigual: entre os homens negros, há apenas um líder para cada 48 trabalhadores, enquanto entre os brancos a proporção é de um para 18. Além disso, a informalidade atinge 46% das mulheres e 45% dos homens negros, ao passo que, entre os trabalhadores brancos, esse percentual é de 34%. Tais números traduzem uma precariedade estrutural que restringe o desenvolvimento de carreiras e intensifica a vulnerabilidade econômica. Esses dados podem ser analisados dentro da perspectiva da Teoria da Segmentação do Mercado, que aponta para a divisão estrutural do trabalho em segmentos primários, com maior estabilidade, remuneração e oportunidades de progressão, e segmentos secundários, caracterizados por instabilidade, baixos rendimentos e elevada rotatividade. A população negra encontra-se majoritariamente no segmento secundário, o que explica a persistência das desigualdades salariais e a dificuldade de ascensão funcional.

Tendo em vista o exposto, estima-se que, caso houvesse igualdade de salários e de condições de emprego entre brancos e negros, a população negra teria recebido cerca de R\$ 103 bilhões adicionais apenas em 2024 (DIEESE, 2024). Esses dados corroboram a interpretação de que a rotatividade não se explica apenas por fatores conjunturais, mas

sim por dinâmicas históricas de desigualdade que afetam de modo particular a população negra.

Nesse sentido, a literatura sobre diversidade organizacional e gestão da equidade oferece ferramentas relevantes para compreender e enfrentar o problema central deste artigo. Cox (1994) argumenta que a valorização da diversidade contribui não apenas para reduzir custos relacionados ao turnover e ao absenteísmo, mas também para potencializar a criatividade, a inovação e a flexibilidade organizacional. Alves e Galeão-Silva (2004) ampliam essa perspectiva ao relacionar diversidade à competitividade empresarial em um ambiente de mercados cada vez mais complexos e exigentes.

No contexto brasileiro, entretanto, tais potenciais benefícios são tensionados por uma realidade marcada pelo mito da democracia racial. Como apontam Munanga (1996) e Soares (2000), esse mito sustenta a falsa ideia de convivência harmoniosa entre diferentes grupos étnico-raciais, o que, por vezes, acaba dificultando a adoção de políticas eficazes de inclusão. De acordo com Feijó (2021), essa lógica é agravada por intersecções de gênero e raça, que tornam ainda mais desfavorável a inserção de mulheres negras no mercado formal. Assim, a rotatividade de trabalhadores negros não pode ser vista apenas como um fenômeno organizacional, mas como reflexo de barreiras sociais e institucionais historicamente consolidadas.

Dentro desse cenário, o presente estudo é justificado pela necessidade de investigar, de forma sistemática, os fatores que determinam a falta de estabilidade no plano de carreira dos trabalhadores negros no Brasil. Tal investigação evidencia ser essencial não apenas para compreender as implicações sociais da desigualdade racial, mas também para avaliar seus impactos sobre a gestão corporativa, a retenção de talentos e a sustentabilidade das organizações. Ao mesmo tempo, ganha relevância o debate sobre como ferramentas e tecnologias emergentes podem contribuir para analisar, monitorar e propor soluções diante dessa problemática, ampliando a capacidade de empresas e formuladores de políticas públicas de enfrentar desigualdades históricas.

Assim, o objetivo geral deste artigo é examinar os padrões na instabilidade dos trabalhadores negros no mercado de trabalho brasileiro, principalmente no que tange os setores de engenharia, identificando os fatores que influenciam sua permanência e



progressão profissional, bem como investigar de que maneira debates e análises podem ser aplicados para compreender, monitorar e propor soluções a esse desafio estrutural, considerando ainda a segmentação estrutural do mercado que condiciona as oportunidades de ascensão e estabilidade para essa população.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A análise das desigualdades raciais no Brasil requer uma perspectiva que vá além da descrição estatística das disparidades e do alcance da compreensão da historicidade do racismo enquanto processo estruturante e persistente. Trata-se de reconhecer que o racismo não constitui apenas um fenômeno episódico ou restrito ao âmbito das relações interpessoais, mas sim um sistema que se reproduz ao longo do tempo, atravessando dimensões sociais, políticas e econômicas, conformando o próprio tecido organizacional da sociedade brasileira.

Nesse sentido, de acordo com Muylaert e Jesus (2025), em seus estudos a partir de Achille Mbembe (2018), ao analisar o conceito de necropolítica, evidenciam, de forma contundente, como a soberania moderna se ancora no conceito de “quem deve viver e quem deve morrer”. Tal prerrogativa não é neutra, mas está intrinsecamente vinculada à lógica colonial que serviu de base para a constituição do Estado e de suas instituições. Assim, a necropolítica se apresenta como mecanismos de gestão da vida e da população, aquela que se fundamenta na naturalização da morte, sobretudo da morte de corpos negros, cuja eliminação é incorporada como elemento funcional à manutenção da ordem social e econômica. No contexto brasileiro, essa estrutura se materializa de forma explícita e cotidiana na violência sistemática dirigida contra a população negra, seja pela letalidade policial, pela segregação territorial, pela precarização das condições de trabalho ou pela negação de direitos fundamentais. A necropolítica (Mbembe, 2018), portanto, expressa, na produção contínua de um não lugar social para a população negra, a quem se restringe a possibilidade de exercer plenamente a cidadania e usufruir de seus direitos.

No Brasil, apesar de a população negra corresponder a 56,7% (IBGE, 2024), os indicadores do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

(DIEESE 2023; 2024) demonstram que persistem desigualdades significativas. A taxa de desocupação dos trabalhadores negros permanece superior à dos não negros, e a informalidade atinge 46% dessa população, em contraste com 34% entre trabalhadores brancos. Além disso, mesmo quando possuem ensino superior, os rendimentos médios dos profissionais negros são, em média, 32% inferiores aos de seus pares brancos. Essa disparidade traduz-se em perdas acumuladas de até R\$ 1,1 milhão ao longo do ciclo laboral (DIEESE, 2024), revelando que a desigualdade não se limita ao acesso, mas também à permanência e ao reconhecimento da competência técnica.

Essas barreiras tornam-se ainda mais evidentes em áreas como a engenharia e a tecnologia, setores estratégicos para o desenvolvimento econômico. Estudos apontam que a presença de engenheiros negros não ultrapassou 40% no período de 2018 (Gil, 2021) e que apenas 4% dos profissionais de tecnologia se autodeclaram negros, frente a 73% de brancos (CNN Brasil, 2023). Essa sub-representação é agravada pela ausência de políticas institucionais de inclusão robustas e pelo predomínio de critérios subjetivos nos processos de recrutamento e promoção, que favorecem redes de sociabilidade homogêneas e racializadas (Schucman, 2012; Marcolino; Lima, 2022).

O Instituto Ethos (2024) evidencia a negligência corporativa nesse cenário, ao apontar que apenas 21,4% das empresas investigadas possuem metas estruturadas para ascensão de profissionais negros a cargos de liderança, enquanto 45,3% admitem não ter nenhuma política voltada para inclusão racial em posições estratégicas. Tal dado confirma a análise de Munanga (1996) e Soares (2000), para os quais o mito da democracia racial opera como obstáculo à implementação de práticas inclusivas, na medida em que mascara as desigualdades e sustenta a ideia ilusória de convivência harmoniosa entre os grupos raciais.

No campo da gestão organizacional, a literatura sobre diversidade (Cox, 1994; Alves & Galeão-Silva, 2004) tem demonstrado que equipes heterogêneas ampliam a criatividade, fortalecem a inovação e reduzem custos com turnover. Contudo, no contexto brasileiro, esses potenciais benefícios esbarram na manutenção da hegemonia branca nos espaços de poder, sustentada por processos históricos de exclusão. A branquitude, compreendida como lugar de privilégio social e simbólico (Schucman, 2012), funciona como parâmetro

normativo de competência e pertencimento, invisibilizando o capital humano e cultural da população negra.

Nesse sentido, torna-se urgente a incorporação de políticas como instrumento estratégico de governança. Mais do que assegurar conformidade legal, tais políticas devem alinhar-se a princípios éticos de igualdade, diversidade e justiça social (Camargo, 2019). Estudos recentes indicam que organizações com maior diversidade étnico-racial possuem até 35% mais chances de superar a média de rentabilidade do setor (McKinsey; Company, 2023), demonstrando que a inclusão e a permanência não são apenas demandas sociais, mas também um diferencial competitivo.

Portanto, o referencial teórico evidencia que o racismo estrutural, ao se articular historicamente à necropolítica e à centralidade da branquitude, reproduz desigualdades materiais e simbólicas que limitam a inserção e a ascensão da população negra no mercado de trabalho brasileiro. A superação desse quadro demanda a institucionalização de práticas corporativas antirracistas, capazes de reconfigurar sistemas de recrutamento, de desenvolvimento e de liderança, além de transformar o ambiente organizacional em espaço efetivamente plural e democrático.

Para evidenciar tais percalços, a seguir, apresenta-se a metodologia adotada neste estudo.

3. MÉTODO

O presente estudo adota uma abordagem mista, combinando a análise bibliográfica e estatística com a aplicação de *survey* quanti-qualitativo, de caráter exploratório-comparativo. Tal escolha metodológica fundamenta-se na necessidade de compreender a rotatividade de trabalhadores negros no Brasil não apenas a partir de dados secundários e indicadores oficiais, mas também por meio da escuta direta das percepções e das experiências de profissionais inseridos no mercado formal. Dessa forma, buscou-se integrar teoria e prática, articulando dimensões estruturais, organizacionais e subjetivas do fenômeno investigado.

3.1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E LEVANTAMENTO DE DADOS SECUNDÁRIOS

Inicialmente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica que constitui a base conceitual do trabalho. Esse levantamento nos permitiu identificar e sistematizar a contribuição acadêmica sobre desigualdade racial, diversidade organizacional e gestão. Foram mobilizados autores clássicos como Cox (1994), Munanga (1996) e Soares (2000), também pesquisas mais recentes, como as de Alves e Galeão-Silva (2004), Achille Mbembe (2018), Feijó (2021) e Muylaert e Jesus (2025), que discutem democracia racial, desigualdade estrutural, necropolítica e estratégias corporativas de diversidade, com passagens pela área da Engenharia.

De modo complementar, recorreu-se à análise de dados secundários provenientes de fontes oficiais e institucionais. Foram consultados, durante o primeiro e segundo semestres de 2025, os bancos de dados governamentais e oficiais, com a delimitação temporal de dados de 2022 a 2024:

- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a partir do Censo Demográfico de 2022 e da PNAD Contínua de 2024, que forneceram informações sobre composição racial da população, taxas de ocupação e rendimentos médios;
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), com relatórios de 2023 e 2024, trouxeram dados específicos sobre inserção, informalidade, disparidades salariais, rotatividade e racismo estrutural;
- Instituto Ethos (2024), com indicadores sobre diversidade organizacional e presença de profissionais negros em cargos de liderança.

O cruzamento dessas bases nos permitiu evidenciar disparidades salariais, precariedade nas trajetórias profissionais e desigualdades no acesso a posições de comando, confirmando a persistência de barreiras estruturais que intensificam a instabilidade ocupacional da população não branca. A delimitação temporal dos dados (2022 a 2024) foi estratégica, pois assegura a análise sobre um recorte atual, socialmente relevante e representativo do contexto contemporâneo.

3.2 PESQUISA DE CAMPO: *SURVEY* QUANTI-QUALITATIVO

Nesta etapa, optamos pela aplicação de *survey* com delineamento quanti-qualitativo e com caráter exploratório-comparativo. O instrumento de coleta consistiu em questionário



anônimo elaborado na plataforma *Google Forms*, distribuído em âmbito nacional por meio de redes sociais, grupos profissionais e coletivos voltados à diversidade e à inclusão. A população alvo contemplou indivíduos autodeclarados negros e brancos com experiência ou aspiração no mercado formal de trabalho, especialmente nos setores de engenharia, tecnologia e gestão organizacional. A amostragem foi não probabilística, composta majoritariamente por profissionais negros já inseridos em atividades formais. Para garantir a clareza das questões e a confiabilidade do instrumento, realizou-se um teste piloto entre dezembro de 2024 e janeiro de 2025, que possibilitou ajustes linguísticos e estruturais antes da aplicação definitiva.

As variáveis investigadas abrangeram: autodeclaração racial, formação educacional, vínculo empregatício formal nos últimos cinco anos, existência de planos de carreira nas organizações, percepção de barreiras e favorecimentos em processos de ascensão, comparação de progressão e remuneração em relação a colegas brancos e expectativas futuras de carreira.

3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Os dados primários foram organizados em banco eletrônico, tabulados e analisados. Esta etapa permitiu identificar padrões relevantes, como a ausência de planos formais de carreira para a maioria dos entrevistados, a percepção de favorecimento racial em promoções e a disparidade salarial recorrente.

Na sequência, seguimos com a análise comparativa entre os resultados do *survey* e os dados secundários do IBGE, DIEESE e Ethos, estabelecendo correlações entre variáveis como nível educacional, estabilidade no emprego, progressão profissional e percepção de desigualdade racial.

O estudo observou os princípios de confidencialidade e anonimato, de modo que nenhum dado individual ou de identificação foi solicitado ou armazenado. Assim, assegurou-se que os participantes pudessem relatar suas percepções e experiências sem risco de exposição pessoal ou profissional.

Portanto, a metodologia empregada articula três dimensões complementares: (i) o aporte teórico e bibliográfico, que sustenta a análise conceitual; (ii) a investigação estatística a partir de bases oficiais e institucionais, que fornece o panorama quantitativo do fenômeno; e (iii) a pesquisa de campo com *survey*, que traz à tona as percepções e as vivências dos próprios trabalhadores. Essa triangulação de métodos fortalece a robustez e a coerência do estudo, permitindo analisar, compreender e levar questionamentos sobre a forma integrada de determinantes da instabilidade no plano de carreira de trabalhadores negros e oferecer subsídios à formulação de políticas públicas e corporativas voltadas à equidade racial.

4. RESULTADOS

A análise integrada dos dados oficiais, provenientes da PNAD Contínua (IBGE, 2024), do DIEESE (2023; 2024), do Instituto Ethos (2024) e do Censo Demográfico (2022), com os resultados obtidos por meio do *survey* quanti-qualitativo, revela um quadro persistente de desigualdades estruturais entre trabalhadores negros e brancos no mercado formal brasileiro. A disparidade salarial permanece significativa, sendo o rendimento médio da população branca de R\$ 4.008, em contraste com R\$ 2.392 da população negra. Ao considerar a interseção de gênero, observa-se que mulheres negras recebem, em média, R\$ 2.079, menos da metade do salário dos homens brancos, que alcançam R\$ 4.492 (DIEESE, 2024). Esses números indicam que o racismo estrutural influencia diretamente a trajetória profissional, o acesso a cargos de liderança e a estabilidade ocupacional, reproduzindo padrões históricos de exclusão.

O levantamento realizado por *survey* evidenciou que, mesmo entre os trabalhadores com ensino superior completo ou pós-graduação (72,4% dos respondentes), apenas 20,7% relataram acesso a planos de carreira formalizados. Em contrapartida, 53,4% declararam ter sido preteridos em promoções, apesar de possuírem desempenho, experiência e qualificação equivalentes aos colegas brancos. Além disso, a informalidade atinge 46% das mulheres negras e 45% dos homens negros, enquanto entre trabalhadores brancos esse índice é de 34%. A sub-representação em cargos de liderança também é expressiva:

apenas 2,1% dos homens negros e 2,0% das mulheres negras ocupam posições de direção ou gerência, frente a 5,6% e 4,6% dos brancos, respectivamente.

No setor de engenharia, a exclusão estrutural é ainda mais evidente. A presença de profissionais negros não ultrapassa 40% e o rendimento médio dessa população (R\$ 4.798) é cerca de 32% inferior ao dos colegas brancos com a mesma titulação (R\$ 7.030) (DIEESE, 2024; Gil, 2021). A sub-representação em cargos de liderança é crítica: apenas 2,5% dos engenheiros negros ocupam posições de direção ou gerência, em contraste com 6,1% dos brancos. Essa distribuição evidencia que, mesmo em funções de alta complexidade técnica e estratégica, trabalhadores negros enfrentam barreiras sistemáticas de ascensão e valorização profissional.

Outro dado relevante do *survey* aponta que a existência de planos de carreira auditáveis e transparentes influencia diretamente a motivação e permanência nas organizações, segundo 93,1% dos respondentes. Contudo, apenas 20,7% relataram efetiva implementação desses planos, enquanto 56,9% afirmaram inexistência de qualquer estrutura formal, 75,9% perceberam critérios de promoção subjetivos ou aplicados de maneira desigual, 75% dos participantes atuaram em empresas sem planos formais de carreira, 65% identificaram favorecimento de profissionais brancos em promoções; em média 80% relataram percepção de disparidade salarial.

5. DISCUSSÕES

A comparação entre os resultados obtidos e o referencial teórico evidencia a pertinência da Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho (Lima, 1980; Cacciamali, 1978). O mercado não é homogêneo, mas segmentado em diferentes níveis que estruturam oportunidades, rendimentos e mobilidade. O segmento primário, composto por ocupações estáveis, bem remuneradas e com condições de trabalho protegidas, permanece amplamente inacessível à população negra. No segmento secundário, caracterizado por elevada rotatividade, baixa remuneração e ausência de proteção formal, concentram-se a maioria das mulheres negras e uma parcela significativa dos homens negros, reproduzindo um padrão histórico de segregação ocupacional.



Essa segmentação não se manifesta apenas em termos econômicos, mas também em dimensões simbólicas e sociais. A concentração de trabalhadores negros em ocupações de menor complexidade e remuneração consolida relações desiguais de poder, redes de sociabilidade homogêneas e limita oportunidades de progressão e pertencimento organizacional (Schucman, 2012; Marcolino & Lima, 2022). No segmento primário independente, que demanda criatividade, autonomia e capacidade de decisão estratégica, a presença de negros é cada vez mais escassa, enquanto no primário dependente, composto por funções rotineiras e burocráticas, a rotatividade é elevada e as oportunidades de progressão, limitadas.

No setor de engenharia, a segmentação evidencia uma interdependência entre capital humano, estrutura organizacional e exclusão histórica. Apesar da qualificação técnica, profissionais negros permanecem concentrados em segmentos com menor reconhecimento e rotatividade elevada. A baixa presença em cargos estratégicos reforça padrões históricos de privilégio e evidencia que barreiras institucionais e práticas organizacionais discriminatórias limitam a ascensão funcional.

Do ponto de vista teórico, a combinação da Teoria da Segmentação do Mercado de Trabalho, da necropolítica (Mbembe, 2018) e do conceito de racismo estrutural permite compreender que a exclusão profissional não é acidental, mas resultado de um processo histórico que determina quem tem acesso à segurança, à renda e à mobilidade. As evidências reforçam que políticas corporativas voltadas à equidade racial, com critérios claros de promoção, acompanhamento de desempenho e planos de carreira auditáveis, são essenciais para transformar a segmentação do mercado em oportunidades reais de ascensão e valorização do capital humano da população negra, fortalecendo a diversidade organizacional e a competitividade sustentável das empresas.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstra que, mesmo em setores considerados inovadores e tecnologicamente avançados da economia, com destaque particular para o campo da engenharia, o racismo estrutural continua a operar de maneira significativa nas dinâmicas organizacionais. As barreiras enfrentadas pela população negra não se originam de

lacunas individuais, mas de estruturas institucionais e simbólicas que se manifestam nos processos formais de gestão e nas relações socioculturais internas das empresas.

Os dados obtidos na pesquisa de campo indicam recorrente ausência de planos estruturados de carreira, inexistência de critérios objetivos para promoções, favorecimento sistemático de profissionais brancos e disparidades salariais. Tais percepções são corroboradas por indicadores nacionais oficiais do IBGE e do DIEESE, conferindo robustez à análise e evidenciando a natureza sistêmica das desigualdades identificadas.

Nesse contexto, as evidências apontam para a carência de mecanismos eficazes de enfrentamento das desigualdades raciais, mesmo diante do avanço da qualificação educacional e técnica da população negra. A inexistência de políticas estruturadas de progressão e de controle de remuneração, aliada à ausência de iniciativas de inclusão racial em posições de liderança, reforça a manutenção de padrões de exclusão e limita a mobilidade funcional de profissionais negros, sobretudo em setores estratégicos da engenharia como as áreas de liderança e gestão, que historicamente concentram postos de alta complexidade e maior reconhecimento econômico.

O estudo confirma que a superação dessas barreiras requer ações deliberadas por parte das organizações, sendo ineficazes abordagens neutras ou genéricas de diversidade que não estejam associadas a metas específicas e mensuráveis. As discussões abordadas no estudo contribuem para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos, favorecendo a permanência, o reconhecimento e o desenvolvimento profissional de trabalhadores negros.

Conclui-se que o enfrentamento do racismo estrutural nas organizações e dentro da engenharia não se configura apenas como uma obrigação ética e social, mas também como um imperativo estratégico. A promoção da equidade racial está diretamente associada à capacidade de inovação, à retenção de talentos diversos e à competitividade sustentável em contextos corporativos cada vez mais complexos e globalizados.

REFERÊNCIAS



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **A Crítica Da Gestão Da Diversidade Nas Organizações.** Revista Administração de Empresas, 2004. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/pxZ7ftJN4cHCWhQKH5ZV7nn/?format=pdf&lang=pt>.

Acesso em: 10 set. 2025.

CACCIAMALI, M.; BATISTA, N. **Diferencial de salários entre homens e mulheres segundo a condição de migração.** Revista Brasileira de Estudos Populacionais, São Paulo, v. 26, n. 1, p. 97-115, jan./jun. 2009.

CAMARGO, Rodrigo Oliveira de. **Compliance empresarial e investigação preliminar.** Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2019.

CENSO. **Pela primeira vez, desde 1991, a maior parte da população do Brasil se declara parda.** Agência de Notícias, 22 dez. 2023. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/38719-censo-2022-pela-primeira-vez-desde-1991-a-maior-parte-da-populacao-do-brasil-se-declara-parda>. Acesso em: 20 set. 2025.

CNN BRASIL. **Pesquisa aponta que 4% dos profissionais de TI são negros e 73% são brancos.** CNN Brasil, 2023. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/tecnologia/pesquisa-aponta-que-4-dos-profissionais-de-ti-sao-negros-e-73-brancos/>. Acesso em: 10 set. 2025.

COX, Taylor. **Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research and Practice.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, 1994.

DIEESE. **Apesar dos avanços, desigualdade racial de rendimentos persiste.** s/d., 2024. Gráficos. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2024/conscienciaNegra.html>. Acesso em: 20 jul. 2025.

DIEESE. **Conscientização sobre a Consciência Negra.** s/d. 2023. Gráficos. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/boletimespecial/2023/conscienciaNegra2023/?page=1>. Acesso em: 20 jul. 2025.

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/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO->



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

EXECUTIVO_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf. Acesso em: 20 set. 2025.

FEIJÓ, Janaína. **A mulher negra no mercado de trabalho**. 2021. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/mulher-negra-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 20 set. 2025.

FORBES TECH. **Presença de negros em tecnologia ainda precisa avançar**. Forbes Brasil, 2020. Disponível em: <https://forbes.com.br/forbes-tech/2020/07/presenca-de-negros-em-tecnologia-ainda-precisa-avancar/>. Acesso em: 10 set. 2025.

GIL, Rosângela Ribeiro. **Racismo estrutural brasileiro exclui negros da engenharia**. São Paulo: SEESP, 2021. Disponível em: <https://www.seesp.org.br/site/index.php/comunicacao/noticias/item/20717-o-brasil-a-engenharia-e-os-negros-e-pardos>. Acesso em: 10 set. 2025.

IBGE. **Indicadores da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: segundo trimestre de 2024**. Publicado em 15 ago. 2024. Disponível em: https://ftp.ibge.gov.br/Trabalho_e_Rendimento/Pesquisa_Nacional_por_Amostra_de_Domicilios_continua/Trimestral/Fasciculos_Indicadores_IBGE/2024/pnadc_202402_trimestre_caderno.pdf. Acesso em: 20 jul. 2025.

LIMA, R. **Mercado de trabalho: o capital humano e a teoria da segmentação**. Pesquisa e Planejamento Econômico, Rio de Janeiro, n. 10, p. 217-272, abr. 1980.

MARCOLINO, H.; LIMA, J. **Diversidade étnico-racial: contribuição no planejamento estratégico de comunicação e negócios digitais**. Disponível em: <https://www.fecaf.com.br/wp-content/uploads/2022/05/DIVERSIDADE-ETNICO-RACIAL-E-NEGOCIOS-DIGITAIS.pdf>. Acesso em: 10 set. 2025.

MBEMBE, Achille. **NECROPOLÍTICA: Biopoder, soberania, estado de exceção, política da morte**. São Paulo: n-1 edições, 2018.

MCKINSEY & Company. **Diversidade étnico-racial: quais as práticas das empresas?** Blog EPI-USE, 21 nov. 2023. Disponível em: <https://www.epiuse.com.br/artigo/diversidade-etnica-racial>. Acesso em: 30 mai. 2025.

MUYLAERT, Thatiana; JESUS, Matheus Diniz de. **INDÚSTRIA E RACISMO: A ANÁLISE CARTOGRÁFICA DO DISCURSO COMO PERSPECTIVA**



Anais do Simpósio Acadêmico de Engenharia de Produção (SAEPRO) da EEL-USP

IX SAEPRO – 25 e 26 de novembro de 2025

TEÓRICO-METODOLÓGICA NA GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. In: Simpósio de Engenharia de Produção - SIMEP. Anais. Disponível em: <https://doi.org/10.29327/simepanais.1068073>. Acesso em: 26 de set. 2025.

MUNANGA, Kabengele. **Anti-racismo no brasil. Estratégias e Políticas de Combate à Discriminação Racial.** Tradução. São Paulo: Edusp/Estação Ciência, 1996. Disponível em: https://biblio.fflch.usp.br/Munanga_K_AntiRacismoNoBrasil.pdf. Acesso em: 15 set. 2025.

SCHUCMAN, L. V. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana.** Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-21052012-154521/publico/schucman_corrigida.pdf. Acesso em: 10 set. 2025.

SOARES, V. **Ações afirmativas para mulheres na política e no mundo do trabalho no Brasil.** In: BENTO, M. A. S. (org.). Ação afirmativa e diversidade no trabalho. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000.