

A CONSTRUÇÃO DA LIDERANÇA DAS MULHERES PRETAS NO AMBIENTE CORPORATIVO.

Gabriela Ponciano Mota

Faculdade de Tecnologia Sebrae – FATEC SEBRAE

E-mail: poncianogabriela10@gmail.com

Ivanete da Luz Virgulino

Faculdade de Tecnologia Sebrae – FATEC SEBRAE

E-mail: ivanetheluz2@gmail.com

Prof. Dra. Mônica Pereira da Rosa

Faculdade de Tecnologia Sebrae – FATEC SEBRAE

E-mail: mp.rosa1@uol.com.br

Resumo

Este artigo busca responder à seguinte questão: como as mulheres pretas enfrentam os desafios de gênero e raça na construção de suas trajetórias de liderança no ambiente corporativo? Tem como objetivo geral analisar os desafios e as superações necessárias para que uma mulher preta ascenda em sua carreira corporativa chegando ao cargo de liderança. Para isso, buscou-se alicerce teórico sobre as temáticas de desigualdade de gênero e raça no mercado de trabalho e as entidades que fomentam a inserção de mulheres pretas em cargos de gestão. Utilizará como procedimento metodológico uma pesquisa qualitativa, através de entrevistas com mulheres pretas que ocupam esse lugar. Para a análise dos dados, será utilizada a técnica de análise de conteúdo. Os resultados esperados são: identificar as principais barreiras enfrentadas pelas mulheres pretas, compreender suas estratégias de superação e oferecer subsídios para a promoção da diversidade e da equidade racial no ambiente corporativo.

Palavras-chaves: Mercado de trabalho; liderança; mulher preta; gênero; raça.

Abstract

This study addresses the following research question: How do Black women navigate the intersecting challenges of gender and race in the development of their leadership careers within corporate environments? The primary objective is to analyze the barriers faced by Black women and the strategies they employ to advance in their careers and attain leadership positions.

To achieve this objective, the study draws upon a theoretical framework grounded in gender and racial inequality in the labor market, as well as literature on organizational initiatives that promote the inclusion of Black women in managerial roles.

A qualitative research design is adopted, based on semi-structured interviews conducted with Black women currently holding leadership positions in corporate settings. The data are analyzed using content analysis techniques.

The study is expected to identify the principal barriers encountered by Black women, examine the strategies developed to overcome these challenges, and contribute to the advancement of diversity and racial equity initiatives within corporate environments.

Keywords: labor market; leadership; Black women; gender; race.

1. **Introdução**

Apesar dos grandes avanços com relação a inserção da mulher no mercado de trabalho e o surgimento de entidades que fomentem a importância de ter mulheres pretas nas lideranças das grandes corporações, os desafios enfrentados ainda são estarrecedores. As mulheres pretas em cargos de gestão são apenas 0,4% (CAMPOS, 2023), evidenciando as barreiras estruturais e culturais que afetam de maneira significativa as oportunidades de ascensão profissional para essas mulheres.

Feijó (2022) aponta que a proporção de mulheres negras entre a população em idade ativa aumentou de 26% (no primeiro trimestre de 2012) para 28,3% (no primeiro trimestre de 2022), o que mostra avanços, mas ainda reflete fragilidades estruturais. A desigualdade no mercado de trabalho é evidente: em 2021, a taxa de

desemprego entre mulheres negras chegou a 22,1%, mais que o dobro da observada entre homens brancos/amarelos (10%). Além disso, no primeiro trimestre de 2022, quase metade das mulheres negras ocupadas estava em postos informais, percentual que supera a média nacional.

Essas desigualdades são atravessadas por fatores históricos os quais situam as mulheres pretas em situações de marginalização socioeconômica, “desejamos apontar que no Brasil a cor da pele é um elemento que nos coloca ou retira de lugares, que atribui estereótipos e estigmas sociais” (CARVALHO E SANTOS, 2021, p.179). Somado ao racismo estrutural, o viés de gênero também atua para restringir o acesso dessas mulheres a cargos de liderança e tomada de decisão, perpetuando assimetrias de poder no ambiente corporativo.

Compreender a construção da liderança das mulheres pretas no mercado de trabalho é, portanto, fundamental para evidenciar as estratégias, as trajetórias e os desafios vivenciados por essas profissionais. Essa análise possibilita não apenas dar visibilidade a essas narrativas, como também contribuir para a formulação de políticas de inclusão e equidade, essenciais para transformar o cenário corporativo brasileiro em um ambiente mais inclusivo e justo.

Este trabalho justifica-se pela necessidade de compreender as experiências e estratégias de mulheres pretas diante dos desafios de acesso à liderança corporativa, analisando tanto aquelas que enfrentaram barreiras que limitaram sua ascensão, quanto as que conseguiram superá-las e consolidar suas trajetórias de gestão. Busca-se identificar e valorizar essas histórias como forma de inspirar outras mulheres pretas a ocupar espaços de liderança, além de contribuir para o enfrentamento do racismo estrutural e a fomentar ambientes mais diversos e inclusivos nas organizações brasileiras.

2. Problema e Objetivos

A partir das literaturas sobre mercado de trabalho no Brasil e a inserção das mulheres pretas no ambiente corporativo, identificou-se que elas continuam sub-representadas em cargos de liderança no ambiente corporativo. Dados recentes da Empresa Brasil de Comunicação – EBC (EBC, 2023) revelam que, no primeiro

trimestre de 2023, a remuneração média das mulheres negras era de R\$ 1.948, o que equivale a 48% do que homens brancos ganham na média. Além disso, a taxa de desocupação para mulheres negras foi de 11,7%, superior à média nacional. Esses dados evidenciam a intersecção das barreiras de gênero e raça que limitam a ascensão dessas profissionais. Para Nascimento e Ribeiro (2021) a abolição não resultou em ruptura, os negros continuam sofrendo racismo e enfrentam os resultados disso diariamente ao se deparar com as barreiras que impedem de estudar e garantir um emprego com melhor remuneração, e as mulheres por serem oprimidas pelo gênero e raça enfrentam grandes dificuldades de mobilidade social. Segundo Yannoulas (2022) diversas pesquisas apontam a necessidade da mulher ser mais qualificada que o homem, para ocupar o mesmo cargo de trabalho. Assim, se eles estiverem no mesmo nível de conhecimento a vaga será do homem. Diante desse contexto, salienta a necessidade de investigar de forma qualitativa as experiências vivenciadas por essas mulheres em suas trajetórias profissionais, considerando os desafios e estratégias de superação adotadas.

Segundo Lima, Rios e França (2013) com base em suas análises o mercado de trabalho é carregado de desigualdades, uma vez que para ter acesso a uma boa oportunidade de emprego é necessário ter o pré-requisito educacional e nesse quesito as mulheres buscam estudar e se dedicar mais do que a maioria dos homens, se destacam e essas características educacionais são fundamentais na trajetória para garantir um bom emprego. Mas, o mercado é embasado em efeitos discriminatórios, e raça e gênero são alguns desses efeitos.

Nas análises literárias feitas por Freitas, Santos e Jacinto (2022), discorrem sobre o aumento das matrículas em universidades no ano de 2019, 31,1% foram feitas por pessoas pardas e 7,1% por pessoas negras. Em cursos de pós-graduações em 2016 apontam apenas 1,74% das estudantes como mulheres pretas.

Em função deste problema percebido, a atual pesquisa busca responder a seguinte questão: Como as mulheres pretas enfrentam os desafios de gênero e raça na construção de suas trajetórias de liderança no ambiente corporativo?

E tem como objetivo geral analisar os desafios e as superações necessárias para que uma mulher preta ascenda em sua carreira corporativa chegando ao cargo de liderança. E para embasar de forma coesa e objetiva, vamos identificar quais são os principais obstáculos encontrados para ingressar no ambiente corporativo e para alcançar um cargo de liderança. Investigar quais são as estratégias adotadas por

mulheres pretas para superar barreiras de gênero e raça nesse ambiente.

3. Fundamentos Teóricos

3.1. Desigualdade de gênero e raça no mercado de trabalho.

Apesar da evolução em contratações de pessoas pretas para cargos de tomadas de decisões através de políticas e metas afirmativas para transformação do cenário atual ainda tomada por diversidade, de acordo com resumo do Instituto Ethos (ETHOS, 2024) em seu relatório de perfil social, racial e de gênero dentro das 1.100 maiores empresas do Brasil. Os maiores percentuais de mulheres negras estão em cargos de entradas, como *trainees* por 53,7%, já nos cargos de alta liderança são representadas por 3,8% dos executivos e como conselheiros administrativos são apenas 1,8% em comparação com 16,8% representadas por mulheres brancas, o perfil mostra que o padrão aceitável para os grandes cargos são homens brancos, em torno dos 45 anos, sem deficiências, esses representam 70% dos cargos mais altos no corporativo dessas empresas. O que contrasta totalmente com os dados populacionais; já os negros representavam 56,1% da população segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), ou seja, não foi possível equiparar totalmente as consequências do racismo estrutural sofrido por tantos anos (CAMPOS, 2023).

Ao analisar a inserção das mulheres no mercado corporativo, ainda assim, observa-se que as mulheres são direcionadas para funções que sejam de acordo com suas atribuições naturais ou as habilidades que acabam desenvolvendo dentro dos seus lares embasadas também no machismo estrutural, tais como: parteiras, enfermeiras, professoras, secretária, recepcionista, área de limpeza, o que evidencia a segregação no momento de atribuir a algum cargo. Apesar da constituição de 1988 ter destacado a importância da igualdade de gênero, e reger leis trabalhistas, todavia identificamos o viés de gênero nas distribuições de cargos (COTRIM, TEIXEIRA e PRONI, 2020).

Suas ocupações têm em comum o fato de serem derivadas das funções de reprodução social e cultural, tradicionalmente desempenhadas pelas mulheres. Quando não são extensões diretas

da domesticidade, requerem qualidades muito estimuladas na socialização das meninas (paciência, docilidade, meticulosidade, delicadeza, etc.), como por exemplo nas linhas de montagem da indústria eletromecânica. (YANNOULAS, 2022, p.15).

Nascimento e Ribeiro (2021) argumentam sobre o período do Brasil colonial e quanto a hierarquização se estruturou e muitos reflexos se mantêm até os dias atuais. Os senhores de terras, que eram homens brancos que detinham o poder econômico e político, enquanto os negros eram escravizados e não tinham nenhuma autonomia. Nada diferente com relação as mulheres brancas as quais exerciam o seu papel de mãe, administravam as tarefas de casa, as quais eram executadas por mulheres negras, enquanto exploradas inclusive sexualmente e vistas como máquinas de reprodução de novos escravos.

A mulher negra, elemento que expressa mais radicalmente a cristalização dessa estrutura de dominação, vem ocupando os mesmos espaços e papéis que lhe foram atribuídos desde a escravidão. Dessa maneira, a “herança escravocrata” sofre uma continuidade no que diz respeito à mulher negra. Seu papel como trabalhadora, grosso modo, não mudou muito. (...) Se a mulher negra hoje permanece ocupando empregos similares aos que ocupava na sociedade colonial, é tanto devido ao fato de ser uma mulher de raça negra como por seus antepassados terem sido escravos (NASCIMENTO, 1976).

Djamila Ribeiro (2019) em seu livro O pequeno manual do antirracista corrobora do mesmo pensamento de que a mulher negra foi tratada como mercadoria, sem acesso aos seus direitos básicos e a distribuição de riquezas, mas toda a escravidão e racismo foi o sistema que beneficiou economicamente toda a história da população branca. Com isso, observa-se que a posição que os negros ocupam hoje, apesar de toda a luta, ainda é limitada e resultante de toda a história escravocrata do Brasil. “Essa divisão social existe há séculos, e é exatamente a falta de reflexão sobre o tema que constitui uma das bases para a perpetuação do sistema de discriminação racial. Por ser naturalizado, esse tipo de violência se torna comum (RIBEIRO, 2019, p.11).

3.2. Políticas Públicas para inserção dos pretos no mercado de trabalho

As políticas públicas têm por objetivo superar as desigualdades étnico-raciais ainda afincado em nosso país. Essas políticas designadas a população negra brasileira foram desenvolvidas em sua maioria a partir de 2003, e aprovação delas foi um marco na história, pois inclui direitos antes não atendidos com a adoção de políticas antirracistas (ABREU, 2017).

Djamila (2019) discursa sobre o potencial transformador das políticas públicas, apesar das desigualdades nas oportunidades entre brancos e negros. E relata que durante discussões sobre as cotas raciais, ouviu-se algumas falas como: “as pessoas negras vão roubar a minha vaga”. E esse pensamento descreve como o privilégio histórico da população branca os faziam enxergar as vagas das universidades públicas como deles. Bento (2022) relata que muitos dos brancos que estão em locais de destaque, chamam as políticas públicas de assistencialistas e vista como ameaça aos brancos, pois tais políticas põem em xeque a estrutura de poder atual. Demonstrando como o racismo é estrutural, e por mais que os brancos aleguem que não são racistas, estão totalmente apegados aos privilégios da branquitude. De acordo com Almeida (2019) o racismo estrutural ele dita as regras dentro dos âmbitos sociais, institucionais e políticos. Conclui que as instituições são racistas, porque a sociedade é racista.

Apenas em agosto de 2012, a lei nº12.711, conhecida como Lei de Cotas, foi sancionada, estabelecendo a reserva de 50% das vagas em universidades federais e institutos técnicos federais para estudantes que cursaram o ensino médio integralmente em escolas públicas. Contudo, segundo dados da Síntese de indicadores do IBGE 2022, o percentual de mulheres brancas com o ensino superior completo era de 29%, enquanto o percentual de mulheres pretas era praticamente a metade 14,7%. Por mais que as cotas abram o caminho muitas pessoas pretas ainda assim não conseguem ingressar na faculdade e concluir o curso.

Sabe-se que o art 205 da Constituição Federal aponta a educação como um direito constitucional no Brasil. Porém entende-se que somente a educação não será a solução para sanar todas as dificuldades da população preta, mas ocupa um espaço importante em processos de produção de conhecimento sobre si e sobre “os de

fora”, contribui para formação intelectual, social e política e é usada como critério de seleção e muitas vezes exclusão no mercado de trabalho, sendo assim, não é possível falar sobre a inserção dos pretos no corporativo sem trazer a importância da educação (GOMES, 2011). Freitas, Santos e Jacinto (2022), corroboram com a ideia de que muitas vezes o conhecimento das mulheres pretas é anulado ou desqualificado, assim revelando o pensamento de que pessoas brancas são superiores intelectualmente as pessoas pretas. E esses fatores influenciam negativamente de forma direta na inserção das mulheres pretas no mercado formal, ainda mais se a função seja intelectual.

3.2. Entidades que fomentam a inserção de mulheres pretas em cargos de gestão.

Campos (2023) discorre em seu artigo sobre a importância do grupo C101, que é um movimento de mulheres pretas com experiência nas áreas administrativas, que fazem parte de conselhos e se reuniram para ensinar temas específicos para outras mulheres, para que deste modo mais mulheres pretas se sintam capazes de alcançar cargos *C-level*.

Os executivos pretos, os quais foram pioneiros no Brasil sofreram muito racismo nos anos de 1970 para que hoje fosse possível surgir mais movimentos que buscam incentivar pessoas pretas a ingressar em cargos de gestão e também articular políticas públicas que promovam a igualdade racial e de gênero no nosso país. Infelizmente, aquilo que não foi reparado de forma pacífica tem sido necessário exigir através de cotas.

Em detrimento de todos os dados coletados durante alguns anos e concluindo que apesar de todos os avanços na inserção de mulheres pretas ao mercado de trabalho, a desigualdade racial ainda é exorbitante, a ONU Mulheres Brasil desenvolveu uma estratégia em parcerias com movimentos que focam em auxiliar mulheres negras em nosso país, que é Mulheres Negras rumo a um planeta 50-50 em 2030. Esse instrumento tem o intuito de facilitar o desenvolvimento de políticas públicas por meio da cooperação técnica da ONU Brasil, além de ações com empresas e universidades, como estabelecem o Plano de Ação de Durban e o Plano de Ação de Pequim. “A estratégia Mulheres Negras Rumo a um Planeta 50-50 em 2030 tem como objetivo visibilizar as mulheres negras como um dos

grupos mais vulnerabilizados e prioritários na promoção da igualdade de gênero e no enfrentamento ao racismo” (ONU MULHERES, 2017).

4. Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa de caráter exploratório, com o objetivo de compreender as trajetórias de liderança de mulheres pretas no mercado corporativo brasileiro. “A pesquisa qualitativa busca incluir o senso comum, o conhecimento empírico para responder aos questionamentos levantados” (OLIVEIRA, STRASSBURG e PIFFER, 2017). Para Lakatos e Marconi (2008) os estudos exploratórios envolvem um contato direto com pessoas que podem contribuir com informações relevantes, funcionando como pesquisas de campo que ajudam a levantar dados e indicar novas fontes importantes para o tema investigado.

Para esse fim, foram realizadas 20 entrevistas semiestruturadas através de chamadas de vídeos com mulheres pretas que pleitearam, atuam ou atuaram em cargos de gestão em diferentes organizações, a fim de captar suas experiências, desafios enfrentados e estratégias de superação.

Os estudos que usam procedimentos específicos para coleta de dados para o desenvolvimento de ideias são aqueles estudos exploratórios que utilizam exclusivamente um dado procedimento, como por exemplo, análise de conteúdo, para extrair generalizações com propósito de produzir categorias conceituais que possam vir a ser operacionalizadas em um estudo subsequente. (LAKATOS; MARCONI, 2003, p 187)

Além disso, será realizada uma análise documental de relatórios, artigos acadêmicos e dados estatísticos que abordem a desigualdade racial e de gênero no mercado de trabalho. A técnica utilizada para analisar os dados será a análise de conteúdo com o intuito de identificar padrões entre as entrevistadas que remetem ao nosso objetivo. Segundo Bardin (1977) a análise de conteúdo é uma técnica de pesquisa que busca descrever o material de forma objetiva e sistemática, examinando de maneira organizada o conteúdo que aparece nas comunicações,

através de conjuntos de métodos aperfeiçoados e sutis. Para Puglisi e Franco (2005) a análise de conteúdo era um método de sondagem de informações colhidas, com a proposta de serem mais objetivos e sofisticados nos processos de coleta e o primeiro ponto a ser analisado é a mensagem que pode ser verbal (falada ou escrita) ou não verbal (gestual, figurativa). E para que a análise seja bem-feita é sempre imprescindível considerar as condições contextuais, tais como: situações econômicas, evolução histórica da humanidade, fatores socioculturais nos quais os emissores estão inseridos. Deste modo, durante as nossas entrevistas, foi possível observar que todas as entrevistadas vieram de um contexto semelhante, com classes sociais próximas, discursos muito parecidos e as mesmas dores.

5. Resultados

A análise das entrevistas evidenciou padrões recorrentes nas trajetórias profissionais das participantes, embora pertencentes a áreas distintas e faixas etárias variadas. Os relatos apontam que, apesar dos avanços no mercado de trabalho e das mudanças geracionais, os efeitos do racismo estrutural seguem presentes no cotidiano das mulheres pretas no Brasil. Essa permanência revela que ainda serão necessárias inúmeras lutas para garantir igualdade de condições e ampliar a presença dessas mulheres em posições de destaque.

As entrevistadas demonstram empenho contínuo em afirmar seu direito de pertencimento no mundo corporativo, buscando respeito, legitimidade e processos avaliativos mais transparentes e humanizados. Suas narrativas são atravessadas por referências à ancestralidade, superação, aprimoramento e resistência. Todas expressam que o caminho é longo, mas que há avanços significativos, sobretudo quando investem em qualificação, fortalecem sua voz e adotam posicionamento firme e positivo.

Um elemento central emergiu com força: cada mulher se percebe como referência para sua família, sua comunidade e seu ambiente profissional, e esse reconhecimento é compreendido por elas como um dos maiores frutos de sua trajetória.

5.1 Discussão de Resultados

Ao analisar as entrevistas realizadas, identificamos padrões consistentes nas trajetórias profissionais das participantes, apesar de atuarem em setores distintos e apresentarem idades variadas. Esses padrões evidenciam que, mesmo com a evolução do mercado de trabalho e as mudanças geracionais, os efeitos do racismo estrutural permanecem presentes no cotidiano das mulheres negras no Brasil. Assim, percebe-se que será necessária uma contínua luta para alcançar igualdade de condições e garantir que espaços corporativos sejam ocupados de maneira justa por mulheres negras.

As participantes relatam, de maneira contundente, que suas jornadas profissionais envolvem a busca constante por direito de pertencimento, esforço pelo reconhecimento de competências e pela humanização dos processos de avaliação. Essa percepção dialoga diretamente com as discussões de Carvalho e Santos (2021), que evidenciam como a cor da pele ainda define lugares sociais e influencia a forma como mulheres negras são percebidas em ambientes corporativos. Da mesma forma, Nascimento (1976) e Ribeiro (2021) afirmam que a abolição não rompeu as hierarquias raciais e que as mulheres negras continuam enfrentando barreiras históricas para acessar espaços de poder. Os relatos das entrevistadas confirmam essa estrutura, demonstrando que, apesar dos avanços, a necessidade de provar constantemente sua capacidade permanece como uma marca da experiência profissional da mulher negra.

Considerando toda a trajetória de ancestralidade, superação e aprimoramento, observa-se que essas mulheres demonstram resiliência e determinação, conscientes da necessidade de transformar experiências pessoais em mudanças estruturais para as gerações presentes e futuras. Essa construção identitária também aparece na literatura, como exemplifica Gonçalves (2006), quando a personagem afirma: “Para os brancos fiquei sendo Luísa, Luísa Gama, mas sempre me considerei Kehinde”, revelando o apagamento identitário imposto às mulheres negras e a resistência em preservar sua verdadeira história. Assim como na narrativa literária, as entrevistadas expressam a consciência de que suas trajetórias individuais estão conectadas à coletividade e ao enfrentamento histórico das desigualdades.

As entrevistadas afirmam ainda que suas trajetórias se tornaram referências para suas famílias, colegas de trabalho e comunidades, destacando a dimensão coletiva e representativa de suas conquistas. Essa percepção reforça o que aponta a ONU

Mulheres (2017), ao destacar o impacto positivo da presença de mulheres negras em espaços de liderança para a transformação social e para o fortalecimento de redes de apoio. Além disso, Campos (2023) discute a importância dessas referências como espelho para outras mulheres negras, fortalecendo a construção de novas possibilidades de carreira e liderança.

As falas evidenciam estratégias comuns para enfrentar o racismo estrutural, como o investimento contínuo em qualificação, como cursos, especializações, MBAs, mestrados e idiomas, o posicionamento baseado em fatos e dados para evitar estereótipos de agressividade e a construção de capital social por meio de redes de apoio, grupos de mulheres negras e participação em eventos profissionais. Esses resultados corroboram o que apontam Yannoulas (2022) e Lima, Rios e França (2013), que identificam a necessidade de maior escolarização e qualificação por parte das mulheres, especialmente das mulheres negras, para conquistar espaços de ascensão profissional. Freitas, Santos e Jacinto (2022) também destacam como os conhecimentos produzidos por essas mulheres são frequentemente desvalorizados, o que explica o constante investimento em estratégias de legitimação profissional. A resiliência aparece como uma estratégia de sobrevivência, transformando adversidades em reconhecimento e marca de competência.

As entrevistadas ressaltam, ainda, que a liderança negra contemporânea possui características marcantes: empatia, escuta ativa, justiça, diálogo e ética de cuidado. Essa forma de liderança pode ser compreendida como ancestral e coletiva, alinhando trajetória profissional com responsabilidade social e política, refletindo experiências históricas de superação. Embora esse aspecto não seja aprofundado diretamente pelos autores da fundamentação teórica, complementa as discussões de Almeida (2019) sobre o racismo estrutural, revelando como, mesmo diante de estruturas excludentes, mulheres negras reinventam modos de liderar que rompem com modelos tradicionais baseados em hierarquia e desumanização.

As entrevistadas sugerem caminhos claros para a promoção de equidade através de políticas reais de promoção; metas de diversidade vinculadas a resultados; programas de aceleração para mulheres negras; combate às microagressões; presença de mulheres negras em conselhos e alta liderança. Por fim, as participantes deixam conselhos inspiradores que reforçam a dimensão histórica e pedagógica de suas trajetórias: “Invista na sua formação — ela abre

portas que o racismo tenta fechar.” Talita Andrade “Cancele o mito de que você precisa ser forte o tempo todo.” Luisa Damasceno “Entre na sala mesmo que ache que não está pronta; homens fazem isso todos os dias.” Eloisa Pereira “Busque redes — sozinha fica mais pesado.” Janaina Luz “Não permita que o racismo decida sua história.” Kezia Baptista.

Essas falas sintetizam o percurso de construção identitária, que aponta para o processo de adquirir e forjar conhecimento a partir da experiência de atravessar barreiras estruturais e produzir caminhos de ascensão e transformação social.

6. Considerações Finais

A análise das trajetórias de mulheres pretas em posições de liderança corporativa evidencia que, embora tenha havido avanços em políticas afirmativas e inclusão, o racismo estrutural e o viés de gênero ainda limitam significativamente o acesso e a ascensão dessas profissionais. Os dados do Instituto Ethos (2024), do IBGE (2022) e da EBC (2023) confirmam a sub-representação das mulheres negras em cargos de alta gestão, reforçando o argumento de Campos (2023) sobre a persistência de barreiras institucionais e culturais.

As entrevistas realizadas demonstram que as mulheres pretas enfrentam desafios duplos: a necessidade de comprovar competências em contextos que ainda naturalizam a superioridade branca e masculina (Nascimento, 1976; Ribeiro, 2019) e a exigência de habilidades adicionais para superar estereótipos de agressividade ou falta de preparo percebida. As estratégias de superação relatadas pelas participantes incluem o investimento em educação formal e continuada, construção de capital social por meio de redes de apoio e posicionamento estratégico, alinhando-se às reflexões de Lima, Rios e França (2013), Yannoulas (2022) e Campos (2023).

Observa-se, ainda, que a liderança das mulheres negras carrega dimensões coletivas e ancestrais, manifestando-se em práticas de empatia, justiça e ética de cuidado, contrastando com modelos tradicionais hierárquicos. Essas trajetórias não apenas permitem a ascensão individual, mas também geram efeitos multiplicadores, inspirando novas gerações e contribuindo para o fortalecimento de políticas de equidade e diversidade (ONU Mulheres, 2017; Carvalho e Santos, 2021).

Em síntese, este estudo confirma que, apesar das políticas públicas, das cotas e do aumento de mulheres negras no ensino superior, a transformação estrutural ainda é parcial. A permanência de barreiras históricas exige ações contínuas, como programas de mentoria, aceleração profissional e presença em conselhos de alta liderança, para que as mulheres negras possam ocupar espaços de decisão de forma plena. A pesquisa reforça, portanto, a importância de reconhecer trajetórias individuais como parte de um processo histórico de resistência e afirmação identitária, apontando caminhos concretos para reduzir desigualdades no ambiente corporativo brasileiro.

Referências Bibliográficas

ABREU, Tanielle Cristina dos Anjos. DIVERSIDADE NO MERCADO DE TRABALHO: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações. 2017.

Agência Brasil. Mulheres negras recebem 48% do que ganham homens brancos. 31 jul. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-07/mulheres-negras-recebem-48-do-que-ganham-homens-brancos>. Acesso em: 5 jun. 2025.

Agência Brasil. Mercado de trabalho reproduz desigualdade racial, aponta Dieese. 21 nov. 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2023-11/mercado-de-trabalho-reproduz-desigualdade-racial-aponta-dieese>. Acesso em: 5 jun. 2025.

ALMEIDA, Silvio. Racismo estrutural. p. 31. 2019

BARDLN, Lawrence. Análise de conteúdo. Lisboa: edições, v. 70, p. 225, 1977.

BENTO, Maria Aparecida Silva. O pacto da branquitude. p. 38. 2002.

CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. GV-executivo, v. 22, n. 1, 2023.

CARVALHO, Mônica; SANTOS, Winnie. A mulher preta no mundo do trabalho brasileiro: entre a sujeição e o prestígio social. Revista Fim do Mundo, n. 4, 2021.

COTRIM, Luisa Rabioglio; TEIXEIRA, Marilane; PRONI, Marcelo Weishaupt. Desigualdade de gênero no mercado de trabalho formal no Brasil. 2020.

DINIZ, Marco Túlio Mendonça. Utilização de entrevistas semi-estruturadas na gestão integrada de zonas costeiras: o discurso do sujeito coletivo como técnica auxiliar. *Scientia Plena*, v. 7, n. 1, 2011.

FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. Blog do IBRE, Fundação Getúlio Vargas, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho?ch=1> Acesso em: 15 nov. 2025.

FREITAS, Gabriela; SANTOS, Jucilene; JACINTO, Pablo. Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 9, n. 26, p. 47-63, 2022.

GOMES, Nilma Lino. Diversidade étnico-racial, inclusão e equidade na educação brasileira: desafios, políticas e práticas. *Revista Brasileira de Política e Administração da Educação-Periódico científico editado pela ANPAE*, v. 27, n. 1, 2011.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica*. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIMA, Márcia; RIOS, Flavia; FRANÇA, Danilo. Articulando gênero e raça: a participação das mulheres negras no mercado de trabalho (1995-2009). *Dossiê Mulheres Negras*, p. 53, 2013.

Ministério do Trabalho e Emprego. Desafios da mulher no mercado de trabalho: desigualdade de gênero e racismo persistem. mar. 2025. Disponível em: <https://www.gov.br/trabalho-e-emprego/pt-br/noticias-e-conteudo/2025/marco/desafios-da-mulher-no-mercado-de-trabalho-desigualdade-de-genero-e-racismo-persistem>. Acesso em: 5 jun. 2025.

NASCIMENTO, Dara Maria Andrade; RIBEIRO, Ana Luiza Costa. A herança escravocrata nas profissões de mulheres negras: o caso das feiras e do trabalho doméstico (2021). *XVII Encontros de Estudos Multidisciplinares em cultura*.

OLIVEIRA, Nilton Marques de; STRASSBURG, Udo; PIFFER, Moacir. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem conceitual. *Ciências sociais aplicadas em revista*, 2017.

ONU MULHERES. Mulheres Negras rumo a um Planeta 50-50 em 2030. ONU Mulheres Brasil, [s.d.]. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/mulheresnegras/?ch=1> . Acesso em: 15 nov. 2025.

Planalto. Consulta a Lei: 12.711 de agosto de 2012:

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm

https://www.ethos.org.br/wp-content/uploads/2024/09/SUMARIO-EXECUTIVO_Perfil-Social-Racial-e-de-Genero-das-1.100-maiores-empresas-do-Brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024.pdf Acessado em: 30 de out. 2025.

PUGLISI, Maria Laura; FRANCO, Barbosa. Análise de conteúdo. 2005.

RIBEIRO, Djamila. Pequeno manual antirracista. Companhia das Letras. p 6, 2019.

YANNOULAS, Silvia Cristina. Dossiê: políticas públicas e relações de gênero no mercado de trabalho. Centro Feminista de Estudos e Assessoria; Fundo para Igualdade de Gênero/Agência Canadense para o Desenvolvimento Internacional, 2002.