



CONEPA
CONGRESSO NACIONAL DE ESTUDANTES
E PROFISSIONAIS DE ADMINISTRAÇÃO

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro

São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

**MULHERES NEGRAS EM POSIÇÃO DE LIDERANÇA,
EM CODÓ-MARANHÃO: UM OLHAR
INTERSECCIONAL SOBRE GÊNERO, RAÇA E GESTÃO
ORGANIZACIONAL**

Débora da Silva Pereira¹

Karlene Cabral Cunha²

¹Acadêmica do curso de Administração (Faculdade IPEDE/Codó-MA) e-mail:deborasillvape@gmail.com

²Docente do Curso de Administração (Faculdade IPEDE/Codó-MA) e-mail: karlene.cabral@hotmail.com

RESUMO

O presente estudo investiga os principais entraves enfrentados por mulheres afrodescentes na conquista de cargos de comando em organizações privadas, a análise foi realizada município de Codó-MA e possui uma inquirição de caráter qualitativo com apoio em dados quantitativos. E revela como mecanismos históricos e contemporâneos de discriminação perpetuam desigualdades no ambiente corporativo, mesmo quando essas mulheres apresentam formação e experiência conciliável as com os postos almejados. Evidenciam-se condições como a naturalização de estereótipos, consoante a invisibilidade institucional e o viés racial e a significativa disparidade salarial. Como aporte teórico foram utilizados autores com discorrem sobre a temática desenvolvida, como Angela Davis (2016), Sueli Carneiro (2020) e Silvio Almeida (2019), o estudo apoia-se na concepção de interseccionalidade para compreender as múltiplas camadas de opressão cuja atuação se dá de maneira interligada e conjunta sobre gênero, raça e classe, restringindo a inserção de mulheres negras em espaços de poder. A investigação de campo executada com empresas locais mostra que, embora existam iniciativas de inclusão, estas ainda são pontuais e desarticuladas de políticas organizacionais robustas e metas mensuráveis. Portanto, a pesquisa evidencia que a representatividade feminina negra em espaços de regência não pode ser compreendida como uma ocorrência pontual, mas sim como consequência de práticas que exigem rupturas de estruturas excludentes. O estudo também aponta que a crescimento de lideranças negras requer além de ações afirmativas simbólicas: é crucial o comprometimento institucional com práticas antirracistas, formação continuada, reestruturação de planos de carreira e valorização de saberes racializados. Conclui-se que o fortalecimento e a ampliação da presença de lideranças negras em espaços decisórios, requer não apenas ações pontuais, mas o comprometimento coletivo de entidades e o engajamento social na eliminação dos obstáculos interseccionais relacionados às questões de gênero e raça no âmbito institucional.

Palavras-chave: mulheres negras; liderança; racismo estrutural; equidade e gestão organizacional.

ABSTRACT

This study investigates the main obstacles faced by Afro-descendant women in attaining leadership positions within private organizations. The analysis was carried out in the municipality of Codó, Maranhão, and adopts a qualitative approach supported by quantitative data. The findings reveal that both historical and contemporary mechanisms of discrimination continue to perpetuate inequalities in corporate environments, even when these women have education and experience compatible with the positions they seek. Conditions such as the naturalization of stereotypes, institutional invisibility, racial bias, and significant wage disparity are highlighted. The theoretical framework draws on authors who discuss the theme, including Angela Davis (2016), Sueli Carneiro (2020), and Silvio Almeida (2019). The study is based on the concept of intersectionality, which is essential for understanding the multiple and

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

interconnected layers of oppression that operate simultaneously across gender, race, and class, restricting Black women's access to positions of power. Field research conducted with local companies demonstrates that, although inclusion initiatives do exist, they are still sporadic and disconnected from robust organizational policies and measurable goals. Therefore, the study underscores that Black female representation in leadership roles cannot be understood as a chance occurrence, but rather as the result of efforts that require breaking away from exclusionary structures. It further emphasizes that the advancement of Black leadership demands more than symbolic affirmative actions; it requires institutional commitment to anti-racist practices, continuous training, restructuring of career plans, and the recognition of racialized knowledge. The study concludes that strengthening and expanding the presence of Black leaders in decision-making spaces demands not only isolated actions, but a collective commitment from institutions and active social engagement to eliminate intersectional barriers related to gender and race within the institutional sphere.

Keywords: Black women; leadership; structural racism; equity; organizational management.

1. INTRODUÇÃO

A ascensão de mulheres negras a posições de destaque nas organizações brasileiras segue como um grande obstáculo, mesmo diante dos avanços em escolarização e qualificação profissional. Historicamente, essa população enfrentou marginalização sistemática das instâncias de decisão, resultado da sobreposição de injustiça social. Tais barreiras não se limitam ao passado escravocrata, mas continuam estruturadas nas práticas institucionais contemporâneas, dificultando a ascensão dessas mulheres, ainda que capacitadas (Santos; Silva, 2022).

Esta pesquisa nasce da vivência desta autora enquanto mulher negra, profissional e estudante, graduanda em administração no município de Codó, onde se observa cotidianamente a dinâmica operacional do comércio na região e a notável ausência de representatividade de mulheres negras em posições de liderança. A partir da experiência direta em ambientes corporativos e da convivência com outras mulheres negras na iniciativa privada, tornou-se evidente como o preconceito se expressa de maneira silenciosa, mas persistente, seja pela naturalização da subalternidade, pela exclusão simbólica, ou pela restrição de acesso a redes de influência. Essa vivência, portanto, não apenas inspira, mas também orienta teoricamente este estudo, ao reafirmar a importância de compreender os mecanismos que operam a exclusão mesmo em contextos onde a diversidade racial é demograficamente expressiva.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

Segundo informações mais recentes levantadas pelo censo demográfico de 2022, realizado pelo (IBGE) Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, a sociedade de Codó é composta majoritariamente por pessoas pardas (68,3%) e pretas (17,7%), o que evidencia a predominância de grupos étnico-raciais negros no município. Esse dado reforça a necessidade de examinar como esse grupo está posicionado nas estruturas de poder locais, especialmente no âmbito corporativo, considerando o desequilíbrio entre presença demográfica e ocupação de espaços de liderança.

Este trabalho propõe-se a investigar os principais óbices enfrentados por mulheres negras na conquista de cargos de liderança em organizações privadas, com foco no município de Codó-MA. Adota-se uma abordagem qualitativa, com apoio em dados quantitativos, para analisar como a discriminação racial institucional e os mecanismos simbólicos de exclusão ainda afetam a trajetória profissional dessas mulheres. Busca-se, assim, oferecer uma contribuição analítica e reflexão crítica sobre equidade de raça e gênero no mundo corporativo. O estudo também examina o papel das políticas de diversidade e inclusão como programas de mentoria, ações afirmativas e treinamentos antirracistas na promoção de ambientes mais equitativos. A hipótese central é que a presença de mulheres negras em espaços de liderança não deve ser compreendida como exceção, mas como resultado de processos que exigem rupturas com estruturas organizacionais excludentes.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A liderança, tal como é concebida socialmente, edificada conforme padrões no Brasil, que priorizam homens brancos das elites econômicas, invisibilizando trajetórias de sujeitos historicamente marginalizados (Garbini; Oliveira, 2017). Nesse cenário, as mulheres negras foram posicionadas social e profissionalmente em funções de suporte, excluídas de cargos de decisão e autoridade. A estrutura do mercado de trabalho brasileiro reflete essas hierarquias, reproduzindo desigualdades racionalizadas e de gênero.

Segundo Davis (2016), as opressões de gênero, raça e classe não atuam isoladamente, mas de forma interdependente, criando obstáculos múltiplos para mulheres negras. No Brasil, essa interdependência pode ser percebida na ausência de políticas de reparação efetivas no pós-abolição e na manutenção da exclusão social dessas mulheres ao longo das décadas.

O conceito de interseccionalidade, desenvolvido por Crenshaw e incorporado ao contexto brasileiro por autoras como Sueli Carneiro (2020) possibilita a análise em diferentes perspectivas de e como a opressão operam de maneira combinada, agravando a exclusão. A interseccionalidade, nesse sentido, não é apenas um conceito analítico, mas uma ferramenta política para repensar os processos de inclusão nas organizações.

Dados recentes revelam que mulheres negras ocupam menos de 1% dos cargos de chefia nas grandes empresas brasileiras, mesmo representando uma parcela expressiva da força de trabalho (Coelho júnior; Hein, 2021). Essa discrepância entre representação demográfica e ocupação de espaços de poder aponta para o racismo institucional, naturalizado nas práticas de recrutamento, promoção e reconhecimento profissional.

Para Campos (2022), o avanço de lideranças negras no mercado de trabalho depende não apenas de formação técnica, mas do reconhecimento institucional da legitimidade de saberes e vivências racializadas. A ausência de representatividade, combinada com estereótipos e falta de referências positivas, impacta negativamente a autoestima profissional de mulheres negras e perpetua a lógica da exclusão.

Hein e Jaime (2021) alertam que ações pontuais de inclusão como campanhas internas ou treinamentos esporádicos têm efeito limitado quando não se articulam a políticas organizacionais robustas e metas de diversidade mensuráveis. Portanto, iniciativas como redes de apoio, programas de desenvolvimento de lideranças negras e avaliação interseccional de impacto são estratégias mais efetivas na promoção de mudanças estruturais.

2.1. Contexto histórico

A trajetória da mulher negra na República Federativa do Brasil é marcada por um legado de exclusões que atravessam gerações e se refletem nas estruturas sociais e econômicas contemporâneas. Desde os tempos coloniais, essas mulheres foram alocadas em posições de subalternidade, sendo submetidas a jornadas exaustivas de trabalho, violências sistemáticas e a restrição de prerrogativas civis. Tal cenário, conforme aponta Ribeiro (2017), inseriu a mulher negra em um mecanismo de exploração que foi mantido mesmo após o fim legal da escravidão.

A abolição, concretizada pela Lei Áurea em 1888, ocorreu sem a implementação de políticas que garantissem inclusão ou reparação para a população negra. Isso possibilitou a

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

perpetuação da marginalização, sobretudo das mulheres negras, que passaram a ocupar predominantemente funções precarizadas e invisibilizadas na sociedade (Gonzalez, 2020). A inexistência de políticas estruturais permitiu que desigualdades históricas se reproduzissem ao longo do tempo.

Durante o século XX, o movimento feminista no Brasil ganhou força, especialmente nas décadas de 1960 e 1970. No entanto, como observa Carneiro (2020), o foco inicial desse movimento esteve voltado às demandas de mulheres brancas pertencentes a outros grupos étnico-raciais e de classes médias urbanas, deixando em segundo plano as especificidades das mulheres negras. Tal invisibilização estimulou o fortalecimento de um feminismo negro, voltado à denúncia das interseções entre opressões de gênero, raça e classe, e à formulação de estratégias próprias de resistência.

A redemocratização do país, nos anos 1980, trouxe um novo fôlego aos movimentos sociais, ampliando o espaço de atuação das mulheres negras nas lutas políticas. A interseccionalidade, conceito fundamental para compreender as múltiplas formas de opressão que afetam esse grupo, passou a ser usada não apenas como ferramenta teórica, mas também como fundamento para práticas de intervenção social (Collins, 2021). Esse conceito, ao reconhecer que gênero e raça se articulam simultaneamente, contribui para uma leitura mais precisa das barreiras enfrentadas por mulheres negras no Brasil.

A promulgação da Lei de Cotas (Lei nº 12.711/2012) representou um marco na democratização do acesso ao ensino superior e possibilitou o surgimento de um novo grupo de mulheres negras com nível de escolaridade superior. Apesar desse avanço, os dados revelam que a presença delas em cargos de liderança ainda é desproporcional em relação à sua qualificação e ao seu número na população ativa (CAMPOS, 2022; SANTOS, 2002). Isso demonstra que a escolarização, embora essencial, não é suficiente para romper com as barreiras institucionais e simbólicas que limitam a progressão na carreira.

No contexto do município de Codó-MA, as desigualdades mencionadas se evidenciam em dinâmicas locais. Apesar de serem atuantes em diferentes espaços sociais, como a educação, a religião e o ativismo comunitário, as mulheres negras ainda enfrentam dificuldades para ocupar posições de liderança em empresas privadas. Tal situação é resultado da combinação entre práticas discriminatórias, ausência de políticas públicas eficazes e restrições no acesso a redes de influência. Ainda assim, é possível observar estratégias de resistência e articulação

social que evidenciam a aptidão dessas mulheres para superar adversidades impostas, fortalecimento de suas identidades e busca por posições de protagonismo e expressão social.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa foi desenvolvida com base em uma abordagem qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, com a finalidade de analisar a representatividade de mulheres negras em posições de comando no mercado empresarial, com recorte específico para o município de Codó-MA. A escolha metodológica visa ir além da exposição de dados quantitativos, buscando interpretar também os aspectos simbólicos, sociais e culturais que contribuem para a permanência de barreiras na ascensão dessas mulheres. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um questionário misto, composto por perguntas fechadas (quantitativas) e abertas (qualitativas). Essa estratégia permitiu a captação de dados objetivos, como frequência e presença de políticas organizacionais, bem como percepções subjetivas sobre o papel da mulher negra nas estruturas de poder.

A amostragem adotada foi não probabilística por conveniência, envolvendo dez empresas privadas atuantes em diferentes segmentos no município. Os participantes foram gestores, coordenadores e profissionais das áreas de Recursos Humanos, que forneceram informações institucionais sobre práticas de diversidade, estrutura organizacional e presença de mulheres negras em funções de comando.

O questionário foi dividido em cinco blocos temáticos:

1. Presença atual de mulheres negras em cargos de liderança;
2. Existência de políticas e ações voltadas para diversidade e inclusão racial;
3. Barreiras percebidas à ascensão profissional de mulheres negras;
4. Práticas institucionais de combate ao racismo e promoção da equidade;
5. Expectativas das empresas para os próximos cinco anos em relação à diversidade nas lideranças.

Essa estrutura permitiu uma leitura transversal das ações empresariais, desde o diagnóstico da realidade atual até a projeção de cenários futuros, evidenciando avanços e lacunas no processo de inclusão.

A construção do estudo se deu por meio de duas frentes complementares: a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo. A primeira teve como foco o levantamento e a análise de obras acadêmicas sobre a temática, enquanto a segunda buscou compreender, a partir do contato direto com empresas locais, as práticas institucionais e percepções que envolvem a inserção da mulher negra nos espaços de poder.

3.1 Abordagem teórica

A fundamentação teórica foi realizada por meio da análise de livros, artigos científicos e documentos oficiais obtidos em fontes acadêmicas confiáveis. Os temas centrais investigados incluíram: colonialismo, racismo estrutural, interseccionalidade, desigualdade de gênero, feminismo negro e diversidade nas organizações.

Autores como Janis Kauany de Oliveira e Laura Jane Ribeiro Garbini Both (2017), Pedro Jaime e Audrey Hein (2021), além de Dilma Campos (2022), foram selecionados por oferecerem uma abordagem crítica e interdisciplinar. Essas referências permitiram compreender como a exclusão das mulheres negras em cargos de decisão está enraizada em múltiplas opressões sobrepostas como o racismo, o sexismo e as desigualdades socioeducacionais e como a superação desse cenário demanda mudanças não apenas institucionais, mas também estruturais e culturais nas organizações

3.2 Pesquisa de campo

A segunda etapa da pesquisa consistiu na realização de um estudo de campo em empresas privadas situadas no município de Codó-MA. O objetivo foi identificar a percepção dessas organizações sobre a presença de mulheres negras em cargos de liderança, bem como investigar as barreiras enfrentadas por essas profissionais e as estratégias (ou ausência delas) adotadas para promover a diversidade e inclusão racial no ambiente corporativo

3.3 Procedimentos de análise dos dados

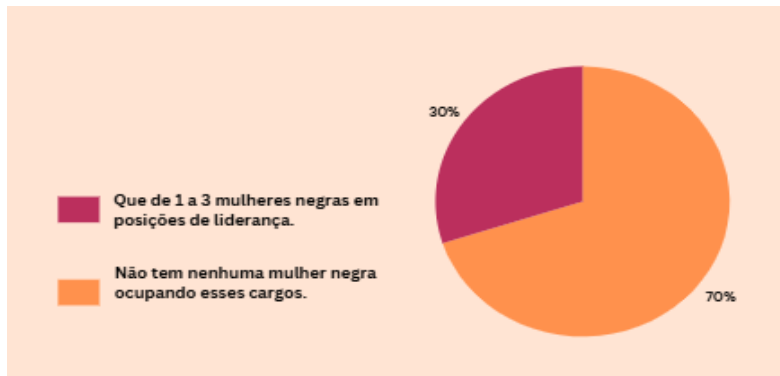
A análise dos dados foi realizada em duas etapas complementares, sendo: análise quantitativa descritiva, que permitiu organizar os dados oriundos das perguntas fechadas em tabelas de frequência e percentual, fornecendo uma visão estatística da realidade local no que diz respeito à diversidade racial e de gênero nos cargos de liderança e análise qualitativa interpretativa, fundamentada na técnica de análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2011). Essa etapa possibilitou identificar padrões de discurso, contradições, silêncios e representações sociais presentes nas respostas abertas dos participantes, aprofundando a compreensão dos sentidos atribuídos à presença (ou ausência) de mulheres negras em posições de liderança.

3.4. Cronograma e recursos

Etapas da Pesquisa	Duração estimada
Planejamento e definição do tema	1 semana
Elaboração do instrumento de coleta	1 semana
Aplicação do questionário	2 semanas
Tabulação e análise dos dados	1 semana
Redação do relatório final	1 semana

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

1º questionamento: quantas mulheres negras ocupam atualmente cargos de gerência ou posições de liderança em sua empresa?

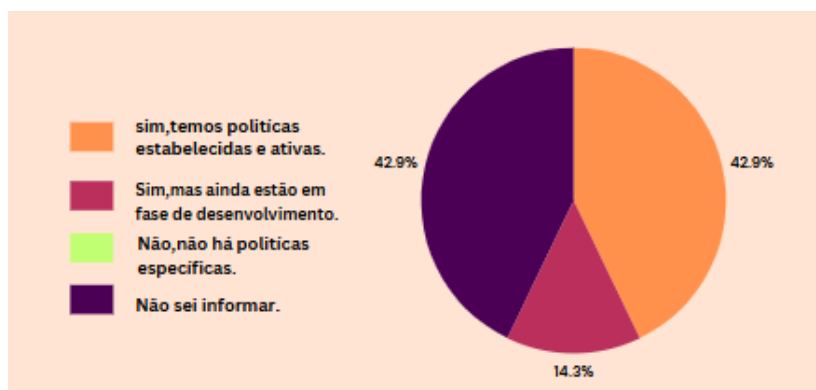


Fonte: Questionário pessoal da autora, 2024.

A pesquisa realizada com 10 empresas no município de Codó-MA no ano de 2024 evidenciou que a presença de mulheres negras em cargos de chefia ainda é significativamente reduzida. Das empresas entrevistadas, 70% afirmaram não possuir nenhuma mulher negra em cargos de liderança, enquanto 30% relataram contar com uma a três mulheres nessas posições.

Esses dados revelam uma baixa representatividade e confirmam o que aponta Santos e Silva (2022), ao destacar que, mesmo com níveis crescentes de escolarização, mulheres negras permanecem alijadas dos postos de comando em decorrência de fatores estruturais. Estudo realizado por Hein e Jaime (2021) também confirma que a exclusão de mulheres negras no mercado de trabalho é resultado de processos históricos e discriminatórios, que dificultam sua ascensão profissional mesmo quando possuem qualificação compatível.

2º questionamento: sua empresa adota práticas ou políticas específicas para promover a inclusão e o desenvolvimento de mulheres negras em cargos de liderança? Se sim, quais são essas práticas?



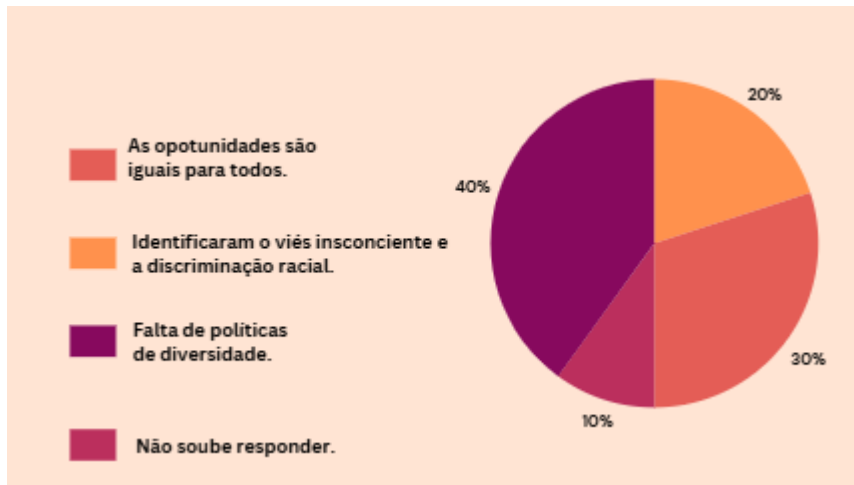


Fonte: Questionário pessoal da autora, 2024.

Entre as empresas participantes, 42,9% indicaram a existência de programas como mentorias e treinamentos de liderança voltados à inclusão. Outras 14% informaram estar desenvolvendo essas ações, enquanto outras 42,9% não souberam responder. Embora haja esforços iniciais, os dados revelam que tais ações ainda são pontuais e não abrangem uma política corporativa consolidada.

Como pontuam Campos (2022) e Almeida (2019), ações afirmativas isoladas, sem um comprometimento institucional contínuo e estratégico, não são suficientes para transformar a lógica excludente vigente nas organizações.

3º questionamento: na sua percepção, quais são os principais obstáculos que as mulheres negras enfrentam ao tentar alcançar cargos de liderança dentro da organização?



Fonte: Questionário pessoal da autora, 2024.

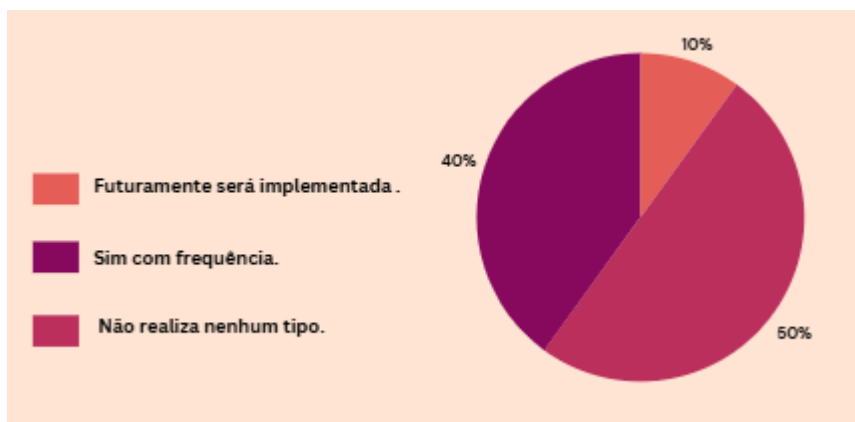
Quando questionadas sobre os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras, 20% das empresas destacaram o viés inconsciente e a discriminação racial, 40% apontaram a ausência de políticas de diversidade, 30% afirmaram que as oportunidades são iguais para todos, dependendo apenas do desempenho individual. E 10% não soube responder. A percepção de meritocracia desconsidera o contexto estrutural de desigualdade.

Conforme Silvio Almeida (2019), o racismo estrutural atua de forma silenciosa e naturalizada, reforçando estereótipos e limitando o reconhecimento de competências. A literatura mostra que essa lógica compromete a equidade desde os processos seletivos até a progressão na carreira.

4º questionamento: sua empresa realiza treinamentos ou iniciativas de conscientização para evitar o viés racial e promover a igualdade de oportunidades para mulheres negras em cargos altos?



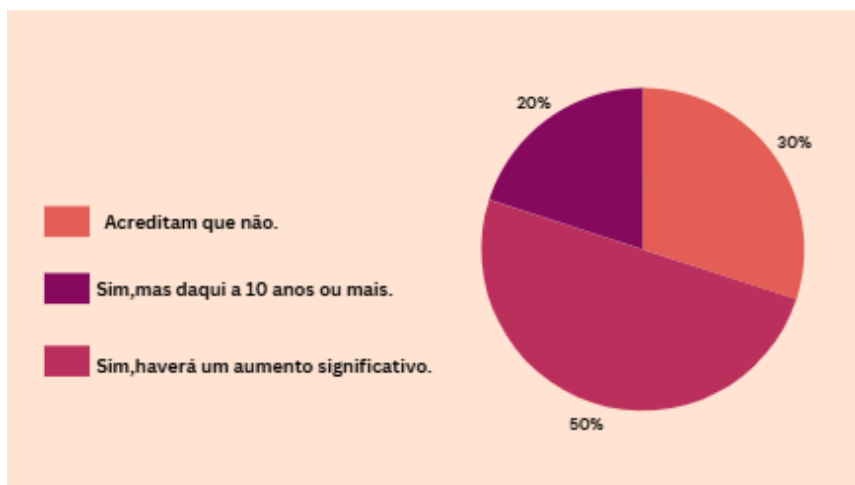
12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)



Fonte: Questionário pessoal da autora, 2024.

Em relação a treinamentos de conscientização sobre igualdade racial, 40% das empresas afirmaram realizá-los regularmente, 10% afirmaram ter intenção de implementá-los e 50% disseram não adotar nenhuma iniciativa nesse sentido. Isso evidencia uma lacuna significativa na promoção da equidade racial. Como apontam Hein e Jaime (2021), treinamentos esporádicos não bastam: é necessário que as empresas incorporem práticas educativas contínuas, que estejam enraizadas em suas culturas organizacionais, a fim de promover mudanças reais.

5º questionamento: você acredita que, nos próximos 5 anos, haverá um aumento significativo de mulheres negras em cargos de liderança dentro da sua empresa?



Fonte: Questionário pessoal da autora, 2024.

De acordo com o exposto, 50% acreditam que haverá um aumento significativo no número de mulheres negras em cargos de liderança nos próximos cinco anos. E 30% acreditam que isso não ocorrerá nesse período, enquanto 20% projetam essa mudança apenas em um prazo de dez anos ou mais. 10% não souberam responder. Apesar do otimismo de parte das empresas, os estudos indicam que mudanças efetivas somente ocorrerão com a implementação de políticas estruturadas, metas mensuráveis e cultura organizacional inclusiva (Campos, 2022)

Assim, as reflexões apresentadas apontam que a inserção de mulheres negras em postos de liderança precisa transcender ações pontuais de diversidade e urgir por mudanças estruturais profundas nas práticas organizacionais. A organização de mulheres negras tem se consolidado como força política desde os encontros como o de 1988 em Valença-RJ, buscando inserir suas demandas de raça e gênero nas políticas públicas e espaços institucionais no Brasil. Esse histórico comprova a capacidade organizativa dessas mulheres em articular resistências, produções de saber e incidência política articulada ao Estado.

O conceito de liderança não pode se limitar a competência técnica, mas deve enfatizar a legitimidade simbólica de saberes racializados. Os estudos sobre liderança feminina destacam que a incompatibilidade entre estilos considerados “femininos” e os modelos tradicionais de liderança reforça barreiras para mulheres, especialmente negras. Essa dicotomia impõe revisões em processos de seleção, avaliação e ascensão profissional, para que a pluralidade de estilos seja valorizada.

12ª Edição 2025 | 05 e 06 de setembro
São Luís, Maranhão (Região Nordeste)

No campo acadêmico, a obra *Mulheres, Raça e Classe* (Davis, 2016) reforça que gênero, raça e classe são opressões interdependentes, e que qualquer resposta organizacional precisa ser interseccional. A experiência negra, nesse sentido, não é complementar, mas fundante de epistemologias alternativas capazes de renovar a cultura institucional como apontado por Angela Davis e evidenciado pela mobilização do feminismo negro no Brasil.

Assim, é urgente que organizações adotem processos que integrem avaliação interseccional de impacto, reestruturação de planos de carreira e espaços deliberativos que deem voz a mulheres negras. Sem esses mecanismos, a inclusão tende a permanecer simbólica, incapaz de transformar profundamente a estrutura corporativa. O verdadeiro avanço não se concluirá com a promoção de algumas mulheres negras, mas com a consolidação de um projeto institucional antirracista, antissexista e realmente plural um projeto que ressignifique quem pode liderar, com base na legitimação de trajetórias diversas e saberes racializados.

5. CONCLUSÃO

A partir da análise realizada no município de Codó-MA, somada às contribuições do estudo de Dilma Campos (2022), evidencia-se que a presença de mulheres negras em cargos de liderança nas organizações privadas ainda é marcada por profundas desigualdades estruturais. Embora haja avanços na escolarização e em programas voltados à diversidade, como mentorias e treinamentos, esses mecanismos têm se mostrado insuficientes para romper com os entraves impostos pelo racismo estrutural, pelo viés inconsciente e pela falta de políticas organizacionais robustas.

No contexto local investigado, observa-se que, mesmo em uma cidade com maioria populacional negra, a ocupação de postos de comando por mulheres negras ainda é exceção. Isso reforça o argumento de que a exclusão não se dá apenas por ausência de qualificação, mas por estruturas institucionais que perpetuam estereótipos, invisibilizam saberes racializados e negligenciam a interseccionalidade entre gênero, raça e classe. Assim como apontado por Campos (2022), a ascensão dessas mulheres exige, além de capacitação técnica, suporte institucional contínuo, criação de indicadores de promoção e a legitimação de seus percursos profissionais.

Fica claro, portanto, que a inclusão efetiva de mulheres negras na liderança corporativa não se consolida apenas com ações simbólicas ou pontuais. É necessário o engajamento ativo de empresas, lideranças e da sociedade como um todo em projetos antirracistas, sustentáveis e transformadores. A superação das barreiras interseccionais só será possível com uma ruptura verdadeira das estruturas excludentes que ainda organizam o mundo do trabalho. Promover mulheres negras à liderança não deve ser visto como concessão ou tendência, mas como um imperativo ético, político e estratégico para a construção de uma sociedade mais justa e plural.

6. REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICAS

CABRAL, S. M. et al. Mulheres negras no mercado de trabalho: estudo de caso no Vale do Sinos/RS. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 17, n. 51, mar. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.10909321>. Acesso em: 05 jul. 2025.

CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. *Revista Executivos*, [s.l.], p. 16–21, dez. 2022. Disponível em: <https://www.executivos.com.br>. Acesso em: 6 jul. 2025.

CAMPOS, Larissa Santiago. Mulheres negras no topo: desafios e estratégias de ascensão em cargos de liderança no Brasil. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 56, n. 4, p. 845–867, jul./ago. 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rap>. Acesso em: 06 jul. 2025.

CARNEIRO, Sueli. Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. In: _____. *Escritos de uma vida*. São Paulo: Jandaíra, 2020. p. 133–150.

COELHO JUNIOR, Pedro Jaime de; HEIN, Audrey Silva. Gênero, raça e diversidade: trajetórias profissionais de executivas negras. *Organizações & Sociedade*, Salvador, v. 28, n. 97, p. 252-281, 2021. Disponível em: <https://www.revistaoes.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/2966>.

DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016. Disponível na CAPES: <https://www.periodicos.capes.gov.br..>

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Mulheres em posição de liderança: obstáculos e... *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/Wwqj4gNdm8k8jcGRjCFxvqm/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

FGV/IBRE. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. *Blog do IBRE*, jul. 2022. Disponível em: <https://portal.fgv.br/artigos/participacao-mulheres-negras-mercado-trabalho>.

FREITAS, G. L. T. et al. Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, Boa Vista, v. 9, n. 26, p. 47–63, fev. 2022. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/558>. Acesso em: 05 jul. 2025.

GARBINI, Tânia Mara; OLIVEIRA, Elisângela Sales de. Racismo e sexismo institucional: desafios à participação de mulheres negras em espaços de poder. *Revista Estudos Feministas*, Florianópolis, v. 25, n. 2, p. 573–586, maio/ago. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref>. Acesso em: 06 jul. 2025.

GONZALEZ, Lélia. A categoria político-cultural de amefricanidade. In: _____. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Rio de Janeiro: Zahar, 2020. p. 37–45.

HEIN, Audrey; JAIME, Pedro. Diversidade e branquitude nas organizações: o discurso empresarial da inclusão e seus limites. *Revista Brasileira de Administração Científica*, São Paulo, v. 12, n. 1, p. 102–122, jan./abr. 2021. Disponível em: <https://www.rbgn.fecap.br>. Acesso em: 06 jul. 2025.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Censo demográfico 2022: características da população e dos domicílios: resultados do universo. Rio de Janeiro: IBGE, 2023. Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/>. Acesso em: 6 jul. 2025.

LIMA, J. R. P.; SILVA, L. C. D.; SOUZA, V. H. de A. Desafios e oportunidades: mulheres negras em cargos de liderança. *Revista FT, Ciências Sociais Aplicadas*, v. 29, ed. 140, nov. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.69849/revistaft/cl10202411061142>. Acesso em: 05 jul. 2025.

LOPES, Ana Luisa Souza; NOVAIS, Thyara Gonçalves; SANTOS, Cristiane Nunes dos. Racismo estrutural e mercado de trabalho: desafios e perspectivas para inserção de mulheres negras em cargos de gestão organizacional em empresas privadas. *Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação – REASE*, São Paulo, v. 10, n. 12, p. 251–258, dez. 2024. ISSN 2675-3375. DOI: <https://doi.org/10.51891/rease.v10i12.17212>. Acesso em: 06 jul. 2025.

MEDEIROS, J. W. de M.; OLIVEIRA, C. F.; XAVIER, P. R. Trabalho e interseccionalidade: (entre) atos da mulher negra. *Debates Insubmissos*, v. 7, n. 27, set./dez. 2024. Disponível em: <https://doi.org/10.32359/debin2024.v7.n27.p49-85>. Acesso em: 05 jul. 2025.

OLIVEIRA, Janis Kauany de; BOTH, Laura Jane Ribeiro Garbini. A mulher negra em cargos de liderança: a influência do colonialismo e do feminismo negro nas relações de trabalho da mulher negra. *Cadernos da Escola de Direito e Relações Internacionais*



(*UniBrasil*), Curitiba, v. 27, n. 2, p. 71-91, jul./dez. 2017. Disponível em:
<https://revistas.unibrasil.com.br/index.php/cadernos>. Acesso em: 06 jul. 2025.

RODRIGUES, Cristiano S.; PRADO, Marco A. M. Movimento de mulheres negras: trajetória política, práticas mobilizatórias e articulações com o Estado brasileiro. *Revista Psicologia & Sociedade*, Belo Horizonte, dez. 2010. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/psoc/a/GYt9tjpSqnHgy6tV7JF8D6c/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

ROSA, Matilde Ribeiro; SCIMAGO INSTITUTIONS RANKINGS. Mulheres negras: uma trajetória de criatividade, determinação e organização. *Revista Estudos Feministas*, Rio de Janeiro, 2008. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/ref/a/8DwmqbJg8ZbFqPCDqbfsWqd/>. Acesso em: 06 jul. 2025.

SANTOS, D. B. dos; SANTOS Júnior, V. F.; FILHO, F. A. R. Racismo estrutural contra mulheres negras no ambiente de trabalho. *REMICI – Revista Eletrônica do Mestrado em Comunicação e Insurgência*, v. 3, n. 19, set. 2024. Disponível em:
<https://doi.org/10.56166/remici.v3n192224>. Acesso em: 05 jul. 2025.

SANTOS, Jéssica Almeida dos; SILVA, Mariana Costa e. A mulher negra no mercado de trabalho: entre a invisibilidade e a resistência. *Revista de Políticas Públicas*, São Luís, v. 26, n. 1, p. 144–160, jan./jun. 2022. Disponível em: <https://www.periodicoseletronicos.ufma.br>. Acesso em: 06 jul. 2025.

SANTOS BARBOSA, Aline dos; BRAGA CAVALCANTI DE ALBUQUERQUE, Nina. Para cada desigualdade uma luta injusta: a voz de mulheres negras, empobrecidas e cariocas sobre suas carreiras. *Cadernos EBAPE.BR*, Rio de Janeiro, 2025. Disponível em:
<https://www.scielo.br/j/cebape/a/RyzFyGbLpLsh3SswqQbNzQg/>. Acesso em: 06 jul. 2025.