

**DESAFIOS DA LIDERANÇA DE MULHERES NEGRAS NO MERCADO DE
TRABALHO: um levantamento com mulheres de são carlos e araraquara**
***CHALLENGES OF BLACK WOMEN'S LEADERSHIP IN THE LABOR MARKET: a
survey with women from são carlos and araraquara***

Caroline Santos Silva Mistrin – caroline.silva125@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia – São Carlos – São Paulo – Brasil

Mara Janaina Gomes de Oliveira –mara.oliveira33@fatec.sp.gov.br
Faculdade de Tecnologia – São Carlos – São Paulo – Brasil

DOI: 10.31510/infa.v22i1.2250

Data de submissão: 10/04/2025

Data do aceite: 26/06/2024

Data da publicação: 30/06/2025

RESUMO

Este artigo analisa os desafios enfrentados por mulheres negras em cargos de liderança nos setores Comercial e Industrial de São Carlos e Araraquara. A pesquisa, de natureza qualitativa e caráter exploratório, utilizou questionários aplicados a 50 mulheres negras atuantes nesses setores. Os resultados indicam que a maioria das respondentes enfrenta barreiras como preconceito racial e de gênero, além da ausência de políticas de inclusão e mentoria. A conclusão reforça a necessidade de ações afirmativas e políticas organizacionais antirracistas para ampliar a equidade nas oportunidades de ascensão profissional.

Palavras-chave: Liderança; Mulheres Negras; Mercado de Trabalho; Racismo Estrutural.

ABSTRACT

This article analyzes the challenges faced by black women in leadership positions in the commercial and industrial sectors of São Carlos and Araraquara. A qualitative and exploratory study used questionnaires administered to 50 black women working in these sectors. The results indicate that most of the interviewees faced barriers such as racial and gender prejudice, in addition to the lack of inclusion and mentoring policies. The conclusion reinforces the need for affirmative actions and anti-racist organizational policies to increase equity in opportunities for professional advancement.

Keywords: Leadership; Black Women; Job Market; Structural Racism.

1. INTRODUÇÃO

Diante dos desafios da liderança de mulheres negras no mercado de trabalho, as empresas têm revisado suas políticas internas para promover a equidade, reconhecendo a importância da diversidade não apenas como um valor, mas como um fator estratégico para inovação, crescimento e fortalecimento de um ambiente corporativo mais inclusivo.

"A mulher que almeja a liderança enfrenta, além de salários menores e menos oportunidades de promoção, a dificuldade de reconhecer o preconceito que a cerca. Por vivenciar um preconceito velado, ela muitas vezes acredita que ele só afeta outras pessoas, não conseguindo identificar atitudes dissimuladas como preconceituosas." (Hryniewicz; Vianna, 2018, p. 12). Essa prática está presente em todos os lugares, desde pequenas até grandes empresas, nas quais essas mulheres possuem desafios constantes.

Segundo França e Tavares (2022), o desequilíbrio racial nas organizações é evidente, havendo 42,6 vezes mais homens brancos que mulheres negras. Da mesma forma, Bento (2017) afirma que existem barreiras para ascensão de pretos e pardos, por haver um sistema de racismo estrutural, no qual o poder é mantido na mão de uma classe privilegiada, tornando limitante a equidade em cargos de liderança. De acordo com o MTE, Ministério do Trabalho e Emprego, as mulheres ganham 19,4% a menos que os homens no Brasil, e quando afunilamos os dados por raça/cor, a disparidade é ainda maior, uma vez que ganham apenas 66,7% da remuneração de mulheres brancas. Em cargos de liderança, essa diferença chega a 25,2%.

O presente trabalho tem como objetivo analisar as dificuldades encontradas por mulheres negras que concorrem a cargos de liderança e que trabalham na área Comercial e Industrial na cidade de São Carlos e Araraquara. Dessa forma, apresentar faixa etária, grau de escolaridade, aspectos que considerem relevantes para melhorias de oportunidades no mercado de trabalho.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A liderança desempenha um papel relevante em qualquer organização ou contexto, sendo não apenas uma figura de autoridade, mas também responsável por motivar equipes, tomar decisões estratégicas e garantir a criação de um ambiente saudável, pautado na confiança e colaboração. No entanto, segundo Bento (2022), mulheres negras e pardas enfrentam obstáculos significativos para alcançar e se manter nesse papel de liderança. Esses desafios englobam tanto preconceitos explícitos, como comentários racistas, quanto atitudes implícitas,

como a falta de reconhecimento e oportunidades. Em um ambiente corporativo onde predominam homens brancos em posições de liderança, as mulheres negras muitas vezes são minoria e frequentemente vistas como exceções.

Para Rodrigues (2020) as mulheres negras enfrentam desafios multifacetados no mercado de trabalho, particularmente nas áreas Comercial e Industrial. Além de lidarem com o racismo estrutural, elas também enfrentam o sexismo, a discriminação velada e o preconceito quanto à sua competência. A combinação dessas barreiras torna o caminho para cargos de liderança ainda mais árduo, resultando em uma representatividade muito menor de mulheres negras em posições de decisão. Dessa forma, segundo dados do IBGE (2024), esse cenário reflete um quadro de exclusão sistêmica que se perpetua desde o período pós-abolição.

Segundo Campos (2023) após ações coletivas negras, houve a necessidade de implementação de políticas afirmativas, e mesmo que hoje algumas organizações adotem políticas de inclusão e diversidade, mulheres negras, ou seja, pretas e pardas, ainda enfrentam uma série de desafios ao assumir cargos de liderança. Esses desafios incluem discriminação racial e sexista, estereótipos negativos e questionamentos sobre suas competências. Além disso, a ausência de representatividade e a falta de mentoria intensificam a sensação de isolamento, dificultando a criação de redes de apoio e o acesso a oportunidades de crescimento. Para enfrentar essas barreiras, é fundamental que as políticas sociais sejam reformuladas de forma a impactar a estrutura social desde a base, garantindo que essas mulheres tenham acesso a educação técnica e superior, promovendo seu reconhecimento e inclusão.

A diversidade na liderança tem sido cada vez mais reconhecida como um fator essencial para o sucesso organizacional. No entanto, sua relevância vai além dos indicadores de desempenho econômico, sendo uma questão de ética, especialmente no que se refere à representatividade. Quando diversas vozes e perspectivas são refletidas nas figuras de liderança, há uma maior probabilidade de que os objetivos coletivos do grupo sejam alcançados (Daft, 2022). A superação de tais barreiras exige mudanças estruturais, políticas organizacionais inclusivas, rede de apoio, educação sobre equidade e diversidade e apoio para que essas mulheres consigam alcançar seu potencial, e mostrar sua capacidade em liderar. Porém a realidade da nossa sociedade é cheia de preconceitos enraizados, como enfatizou a UFMG (2020).

(...) No Brasil, pessoas escravizadas, principalmente mulheres, também trabalhavam dentro das casas dos senhores, com atividades relacionadas ao cuidado. Com o fim da escravidão, sem qualquer tipo de política de inserção dessas pessoas no mercado de

trabalho, o que ficou disponível para a população negra foram as atividades informais ou a continuidade do trabalho doméstico (UFMG, 2020, p 1).

Rodrigues (2020), discorre ainda sobre o impacto que esse preconceito causa sobre a trajetória profissional. Durante quase 400 anos, os negros foram tratados como mercadorias, e as mulheres negras, ainda hoje, carregam o peso dessa herança escravocrata. Elas são desvalorizadas de tal forma que acabam vivenciando um apagamento tanto de suas profissões quanto de seus próprios nomes.

De acordo com o IBGE (2024) mulheres pretas e pardas participam menos do mercado de trabalho, e 67% das mulheres negras que ocupam o mercado, são domésticas, 45,6% trabalham sem carteira assinada e ganham 38,9% menos que mulheres não negras, e apenas 14% dos cargos de gerência são ocupados por mulheres negras, e 27% por mulheres não negras.

Conforme o Artigo 5º, inciso I da Constituição Federal de 1988 (Brasil, 1988), todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, mas na prática isso não ocorre, pois em uma sociedade marcada por preconceitos raciais enraizados, especialmente contra pessoas negras, continua a ser uma barreira persistente que limita suas oportunidades e aceitação social, perpetuando desigualdades no mercado de trabalho e em diversos outros âmbitos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório, com o objetivo de analisar os desafios enfrentados por mulheres negras que atuam nos setores Comercial e Industrial nas cidades de São Carlos e Araraquara, especialmente no que diz respeito à ascensão a cargos de liderança. A investigação buscou compreender as barreiras relacionadas ao preconceito racial e de gênero, bem como a percepção das participantes sobre as exigências do mercado de trabalho.

Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de um levantamento realizado por meio de um questionário estruturado, desenvolvido no Google Formulários, contendo 10 perguntas fechadas. O instrumento foi elaborado com o intuito de identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras no processo de candidatura a cargos de liderança.

O questionário foi disponibilizado entre os dias 25 e 27 de março de 2025 e obteve um total de 50 respostas, sendo a amostra intencional, composta por mulheres negras com vínculo empregatício nos setores comerciais e industriais das cidades mencionadas. A escolha pela

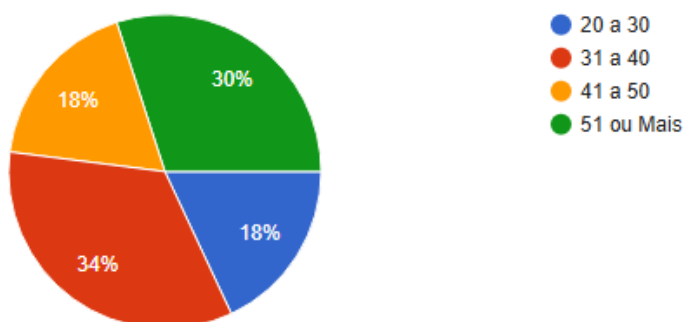
abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreender, a partir da percepção das próprias participantes, as barreiras vivenciadas em sua trajetória profissional.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O questionário foi respondido pelo total 50 mulheres negras, sendo 50% delas da cidade de São Carlos e 50% da cidade de Araraquara, cidades do interior de São Paulo. Do total de respondentes, 100% trabalham com vínculo empregatício em setores comerciais e industriais.

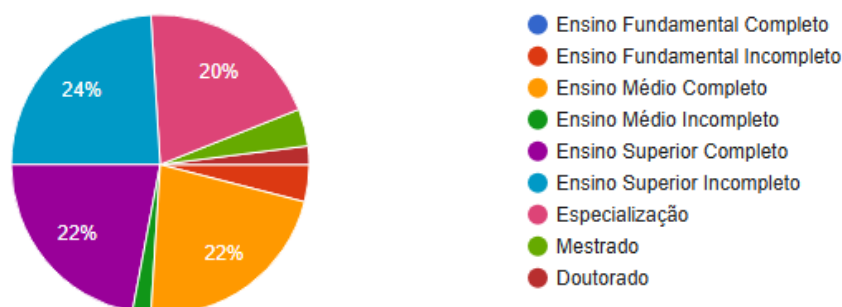
De acordo com o Gráfico 1, 34% do total de participantes (17 mulheres) possuem faixa etária de 31 a 40 anos; 30% (15 mulheres) com idade de 50 anos ou mais; 18% (9 mulheres) de 20 a 30 anos e 18% (9 mulheres) de 41 a 50 anos. Isso reforça a discussão de Bento (2022), que aponta que o sexismo e o racismo estrutural permanece independente da experiência consolidada no mercado de trabalho.

Gráfico 1 – Idade das participantes



Fonte: Elaboração própria

Conforme pode ser observado no Gráfico 2, uma parcela significativa das respondentes possui nível superior completo (22%), especialização (20%) e ensino superior incompleto (24%). Indicando que, majoritariamente, são mulheres com acesso à formação acadêmica e técnica, qualificadas para ocupar cargos de liderança. No entanto ainda é claro a falta de igualdade de oportunidades.

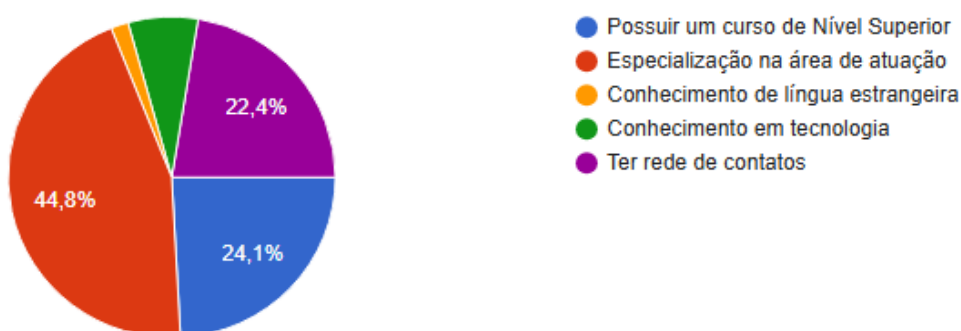
Gráfico 2 – Grau de Escolaridade

Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 3, os dados apresentam que 44,8% das mulheres negras afirmam que a exigência que consideram ser relevante para atuar em liderança no mercado de trabalho é a Especialização na área de atuação. Em seguida, 24,1% seria possuir um curso de Nível Superior; 22,4% ter uma rede de contatos. O Conhecimento em tecnologia 6,9% e Conhecimento de língua estrangeira, 1,7%.

Na percepção das entrevistadas, a formação técnica é essencial para liderar, no entanto, essa aposta na formação revela também um dilema: mesmo altamente qualificadas, essas mulheres seguem enfrentando dificuldades de ascensão.

Como destacam Campos (2023) e Rodrigues (2020), a exclusão das mulheres negras nos cargos de liderança não se deve à ausência de competência, mas à persistência de barreiras estruturais e simbólicas, como estereótipos negativos e racismo institucional.

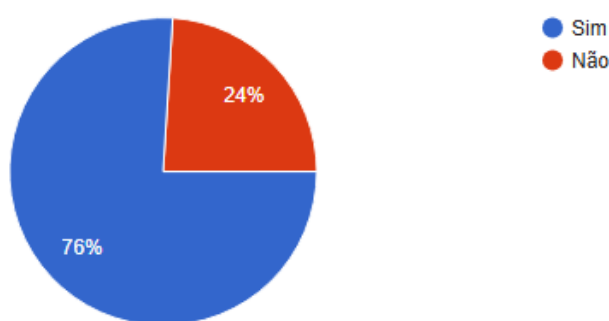
Gráfico 3 – Qual exigência acredita ser relevante para atuar em liderança no mercado de trabalho

Fonte: Elaboração própria

Dos dados obtidos no gráfico 4, observa-se que 76% das mulheres negras enfrentam dificuldades ao disputar cargos de liderança. Esse número expressivo reforça o que Bento (2020) afirma sobre a presença de barreiras estruturais à ascensão profissional de mulheres negras, mesmo em organizações que adotam políticas de diversidade.

Esses dados evidenciam que, embora existam avanços legais e institucionais, o racismo estrutural e o sexismo ainda se manifestam fortemente nos processos seletivos.

Gráfico 4 – Se enfrentou dificuldades para concorrer a cargo de liderança

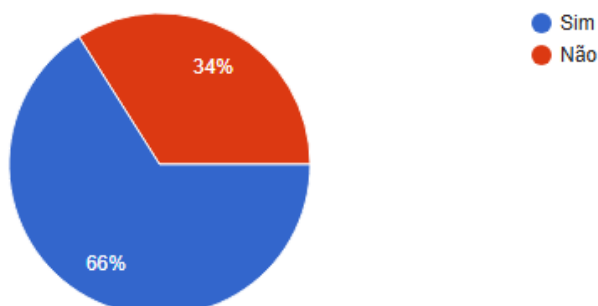


Fonte: Elaboração própria

De acordo com o Gráfico 5, 66% das participantes relataram ter sofrido preconceito relacionado à cor da pele durante uma concorrência por um cargo de liderança. Esse dado expressivo revela a persistência do racismo no ambiente organizacional, mesmo em um cenário onde a diversidade é cada vez mais discutida. Conforme Bento (2022), o preconceito racial no Brasil opera de forma estrutural e se manifesta de maneira sutil ou velada, especialmente contra mulheres negras, que são duplamente marcadas por sua raça e gênero.

Esse tipo de discriminação, muitas vezes normalizado no cotidiano corporativo, compromete diretamente o desempenho, a autoestima e as chances de ascensão dessas profissionais. A recorrência de episódios de preconceito indica falhas nas políticas de inclusão e na formação de lideranças conscientes sobre equidade. Apenas 34% não sofreram preconceito.

Gráfico 5 – Se já passou por preconceito relacionado à sua cor de pele durante uma concorrência por um cargo de liderança

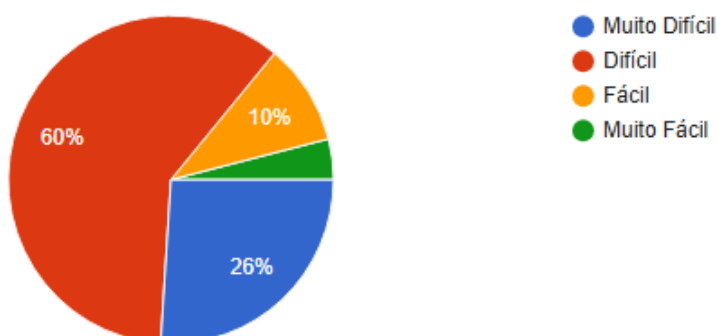


Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 6 revela que 60% do total de mulheres negras participantes avalia como difícil a concorrência com candidatos brancos durante o processo de recrutamento e seleção quando é cargo de liderança; 26% muito difícil; 10% fácil e 4% muito fácil.

Esses números indicam uma percepção clara de desigualdade nos processos seletivos, que vai muito além da disputa técnica. Segundo Bento (2022), mulheres negras costumam ser invisibilizadas ou subestimadas em entrevistas, enfrentando duplo julgamento: por serem mulheres e por serem negras. Tal realidade expõe o racismo institucional presente na seleção e promoção de lideranças. O dado também mostra a urgência de que empresas revejam seus processos seletivos, com treinamentos e comissões mais diversas.

Gráfico 6 – Como avalia a concorrência com candidatos brancos durante o processo de recrutamento e seleção a uma liderança

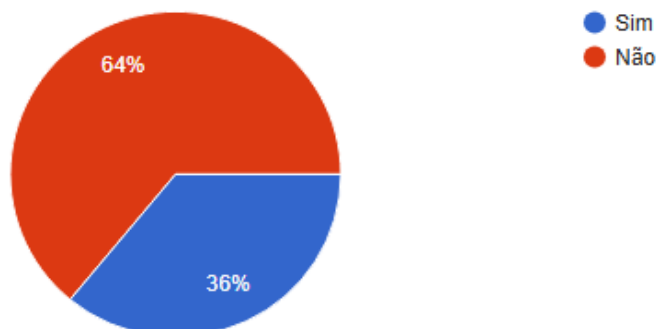


Fonte: Elaboração própria

Como pode ser observado no Gráfico 7, o percentual de 64% das participantes traz a informação de que não sentem que possuem as mesmas oportunidades que seus colegas brancos de trabalho para ter ascensão profissional. Esse é o reflexo direto das estruturas excludentes, que interfere também em promoções, confiança, liderança. Em menor proporção, 36% afirmam que sentem igualdade nas oportunidades.

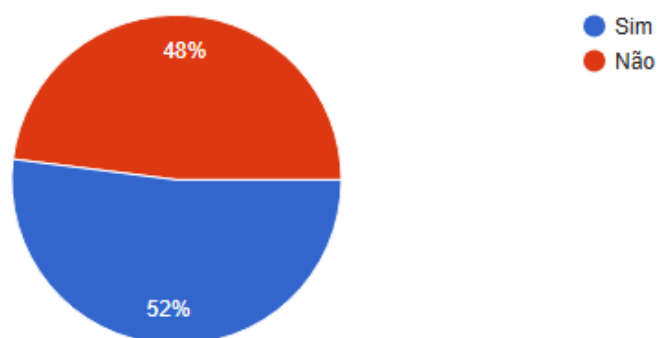
Segundo o Gráfico 8, apenas 52% das mulheres negras entrevistadas afirmaram ter tido uma mentora ou referência negra em sua trajetória profissional. Para Alves e Silva (2004), políticas públicas e organizacionais que estimulem a mentoria e o fortalecimento de redes entre mulheres negras são fundamentais para romper o ciclo de exclusão histórica. Esse dado revela uma escassez de representatividade e redes de apoio dentro das empresas. A ausência de referências pode impactar negativamente o desenvolvimento da confiança e da ambição profissional.

Gráfico 7 – Como sente que teve as mesmas oportunidades que seus colegas de trabalho para ter ascensão na empresa



Fonte: Elaboração própria

Gráfico 8 – Teve alguma referência ou mentora negra ao longo da sua trajetória profissional

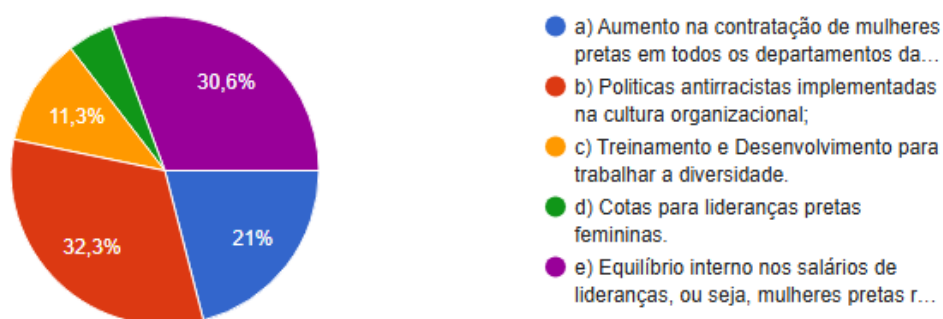


Fonte: Elaboração própria

Conforme o gráfico 9 apresenta que 32,3% do total de respondentes afirma que as políticas antirracistas implementadas na cultura organizacional é o principal aspecto que consideram relevante para melhoria de oportunidades para mulheres negras alcançarem cargos de liderança. Em seguida, o segundo aspecto é o equilíbrio interno nos salários de lideranças com 30,6%, ou seja, o mesmo cargo com a mesma remuneração independente de características físicas dos líderes.

O aumento na contratação de mulheres em todos os departamentos da organização com 21%; Treinamento e Desenvolvimento para trabalhar a diversidade 11,3% e Cotas para lideranças pretas femininas, representando 4,8%.

Gráfico 9 – Aspecto que considera relevante para melhoria de oportunidades pra mulheres negras alcançarem cargos de liderança



Fonte: Elaboração própria

O total de 76% das mulheres negras, afirmam passar por dificuldades para concorrer a cargo de liderança. Este dado corrobora com Bento (2022) e Rodrigues (2020), que enfatizam as barreiras e desafios enfrentados por mulheres pretas e pardas no ambiente de trabalho, por lidarem com racismo estrutural, discriminação velada e preconceito quanto à sua competência.

Os dados do IBGE (2024) apresentam mulheres pretas e pardas participam menos do mercado de trabalho, e 67% são domésticas e 45,6% trabalham sem carteira assinada, além de 38,9% terem uma renda menos que mulheres não negras.

Com relação ao preconceito, 66% das respondentes afirmam que passaram por preconceito relacionado a sua cor de pele durante uma concorrência por um cargo de liderança, o que é ressaltado no trabalho de Rodrigues (2020), que resalta que os negros, quase 400 anos foram tratados como mercadorias e o quanto impacta até hoje nas relações da sociedade, até mesmo a discriminação pela cor da pele.

Os dados apresentaram que 60% do total de mulheres negras avalia a seleção muito difícil quando é cargo de liderança, por ter concorrência com candidatos brancos. Além disso, o percentual de 64% das participantes traz a informação de não sentirem que possuem as mesmas oportunidades que seus colegas brancos de trabalho para ter ascensão profissional. Essa questão é apontada por Bento (2022), que apresenta as barreiras e o racismo estrutural o quanto afeta nas oportunidades para pessoas pretas e pardas.

O total de 52% das entrevistadas possui alguma referência ou mentora negra ao longo da trajetória profissional. Este dado possui correlação com Alves e Silva (2004), que enfatizam que desde 1995 há tratativas do governo brasileiro para mitigar e combater a discriminação no mercado de trabalho. Porém, Bento (2022) destaca que as políticas públicas não devem ter como objetivo apenas aumentar o número de negros em diversos setores da economia, mas também trabalhar as relações de poder existentes ao longo da história do país.

O total de 32,3% do total de respondentes afirma que as políticas antirracistas implementadas na cultura organizacional é o principal aspecto que consideram relevante para melhoria de oportunidades para mulheres negras alcançarem cargos de liderança, em seguida, o segundo aspecto é o equilíbrio interno nos salários de lideranças com 30,6%. Estas informações salientam a obra de Campos (2023), que enfatiza que há necessidade de políticas afirmativas para promover melhor igualdade de oportunidades, principalmente políticas sociais reformuladas com o objetivo de promover maior reconhecimento e inclusão.

5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres negras que atuam nos setores Comercial e Industrial para alcançar cargos de liderança. A pesquisa feita nas cidades de São Carlos e Araraquara buscou compreender, a partir da percepção das participantes, os obstáculos presentes nesse processo, incluindo as barreiras estruturais, o preconceito racial e a ausência de apoio institucional.

Os dados obtidos evidenciam que a maioria das mulheres negras entrevistadas enfrenta limitações no acesso a posições de liderança. Com 76% relatando dificuldades nesse processo e 66% afirmando já ter sofrido preconceito relacionado à cor da pele, os resultados confirmam a persistência do racismo estrutural apontado por Bento (2020) e Campos (2023). Além disso, a ausência de mentoras negras e de políticas organizacionais efetivas reforça a exclusão e o sentimento de desigualdade em relação a colegas brancos, como indicam 64% das participantes.

Esses dados demonstram a necessidade urgente de iniciativas mais efetivas por parte das empresas, como ações afirmativas, treinamentos antidiscriminatórios, reestruturação das políticas de promoção e maior representatividade nas lideranças. Como limitação do estudo, destaca-se o recorte geográfico restrito a duas cidades. Pesquisas futuras podem expandir a análise para outros setores e regiões, além de incluir entrevistas qualitativas que aprofundem as experiências relatadas.

REFERÊNCIAS

- BENTO, Cida. **Pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- BENTO, Maria Aparecida da Silva (Org.). **Diversidade nas empresas & equidade racial**. São Paulo: Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades – CEERT, 2017
- CAMPOS, Dilma. **Mulheres negras rumo à liderança**. GV-executivo, v. 22, n. 1, 2023.
- FRANÇA, M.; TAVARES, R. **Desigualdade racial e de gênero nas empresas listadas na Bolsa de Valores** – Relatório 1. São Paulo: Insper, 2022. Disponível em: https://www.insper.edu.br/wp-content/uploads/2022/11/Desigualdade_Bolsa_de_Valores_1.pdf. Acesso em: 4 abr.2025.
- FREITAS, G.; SANTOS, J.; JACINTO, P. **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, 2022. DOI: 10.5281/zenodo.5933302. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/558>. Acesso em: 23 mar. 2025
- FUNDAÇÃO LEMANN. **Síntese de evidências sobre a presença de mulheres e pessoas negras em cargos de liderança e autoridade**. Disponível em: <https://fundacaolemann.org.br/storage/materials/BDapCkOVy0qPHPgv1AesiWLDY5I9Y8d1sDo7KWqc.pdf>. Acesso em: 27 mar. 2025.

HRYNIEWICZ, L. G. C.; VIANNA, M. A. **Mulheres em posição de liderança: obstáculos e expectativas de gênero em cargos gerenciais.** Cadernos EBAPE.BR, v. 16, n. 3, p. 331–344, jul. 2018.

IBGE. **Mulheres pretas ou pardas gastam mais tempo em tarefas domésticas, participam menos do mercado de trabalho e são mais afetadas pela pobreza.** Agência IBGE de Notícias. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/39358-mulheres-pretas-ou-pardas-gastam-mais-tempo-em-tarefas-domesticas-participam-menos-do-mercado-de-trabalho-e-sao-mais-afetadas-pela-pobreza>. Acesso em: 25 mar. 2025.

SANTOS, Helio. **A busca de um caminho para o Brasil: a trilha do círculo vicioso.** Senac, 2018.

UFMG. **Trabalho doméstico no Brasil é herança do período escravocrata, diz professor da UFMG.** UFMG - Comunicação. Disponível em: <https://ufmg.br/comunicacao/noticias/trabalho-domestico-no-brasil-e-heranca-do-periodo-escravocrata-diz-professor-da-ufmg>. Acesso em: 27 mar. 2025.