



•NOVA•  
UCSAL

**UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR**

LEIRY SOBRAL SANTOS

**A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS**

Salvador - BA  
2025

LEIRY SOBRAL SANTOS

**A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Universidade Católica de Salvador, como parte das exigências para a obtenção do título de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva Rodrigues.

Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

- Audre Lorde.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: “te enxergo como Juíza no futuro, Lê”.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês.

Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, em todos os âmbitos.

# **A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS**

## **INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK WOMEN**

### **RESUMO:**

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas de gênero e raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

**Palavras-chave:** interseccionalidade; discriminação de gênero e raça; mulheres negras; mercado de trabalho; inclusão corporativa.

### **ABSTRACT:**

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of empirical data on representation and access to leadership positions.

**Keywords:** intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

<b>1.INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL</b>	<b>9</b>
<b>3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO</b>	<b>13</b>
<b>4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	<b>19</b>
<b>4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial</b>	<b>23</b>
<b>4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional</b>	<b>26</b>
<b>5.CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>31</b>
<b>6.REFERÊNCIAS</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão — de gênero, raça e classe — que as colocam em posições de desvantagem estrutural, especialmente no âmbito do mercado de trabalho.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento.

Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese de que a conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem a partir de uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico

brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos de Gênero e Raça, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no mundo do trabalho.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica — não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento no mercado de trabalho.

## **2. MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.**

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que “as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente” (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão — o que ela chamou de “lentes cruzadas” de discriminação. Um exemplo emblemático é o caso *DeGraffenreid v. General Motors* (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério

"última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía a existência de discriminação — ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico “eixo único” (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada “sujeito universal” pois como traz Grada Kilomba “Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.”, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em *Um Feminismo Decolonial*, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras no mercado de trabalho é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma

Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência – pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas – são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de “donas de casa”, elas cozinharam e limpavam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): “a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta”, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, uma vez que sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder no mercado de trabalho - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil.

Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afinilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto que, apesar de discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e

as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de que as mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### **3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO**

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em que as mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica que apesar de almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço no mercado de trabalho, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado no mercado de trabalho empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$

4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o trabalho das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras no mercado de trabalho. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contraí um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "*A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo*". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é o que se observa no cotidiano de mulheres racializadas.

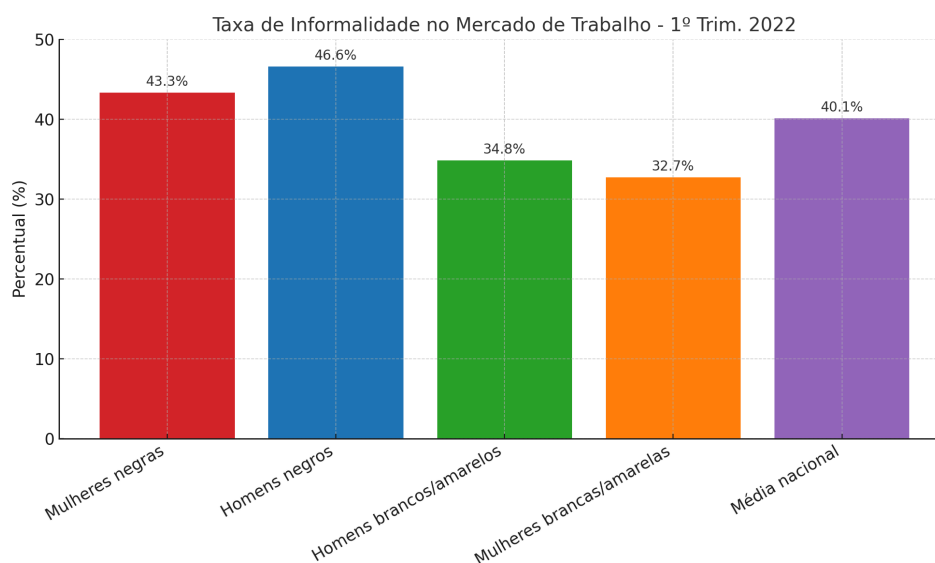
Assim, embora o Brasil disponha de normas como a **Constituição de 1988, que garante a igualdade de direitos (art. 5º, caput)**, e o **Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010)**, as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da **Lei nº 9.029/1995**, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando a necessidade de abordagens mais eficazes para garantir a equidade.

Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes.



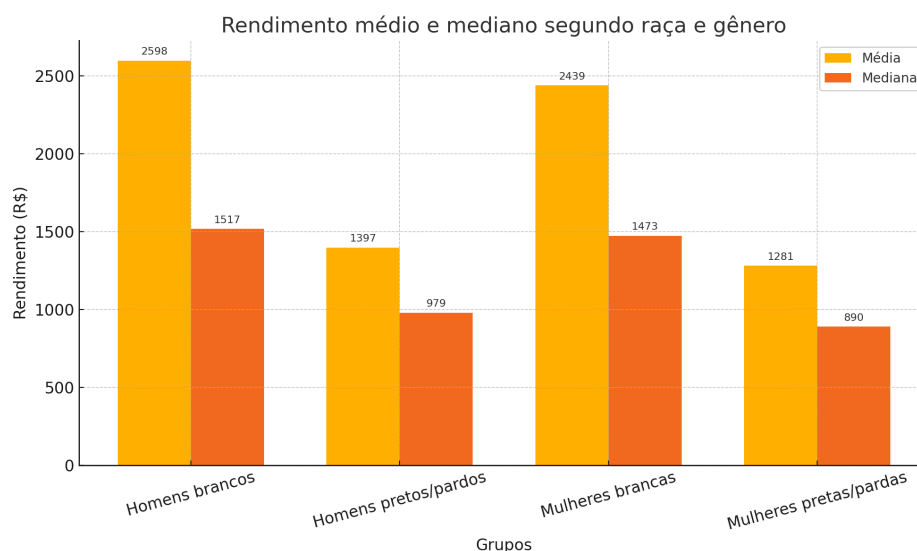
Fonte: FEIJÓ, Janaína. *A participação das mulheres negras no mercado de trabalho*. Blog do IBRE – FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade no mercado de trabalho atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.



Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:



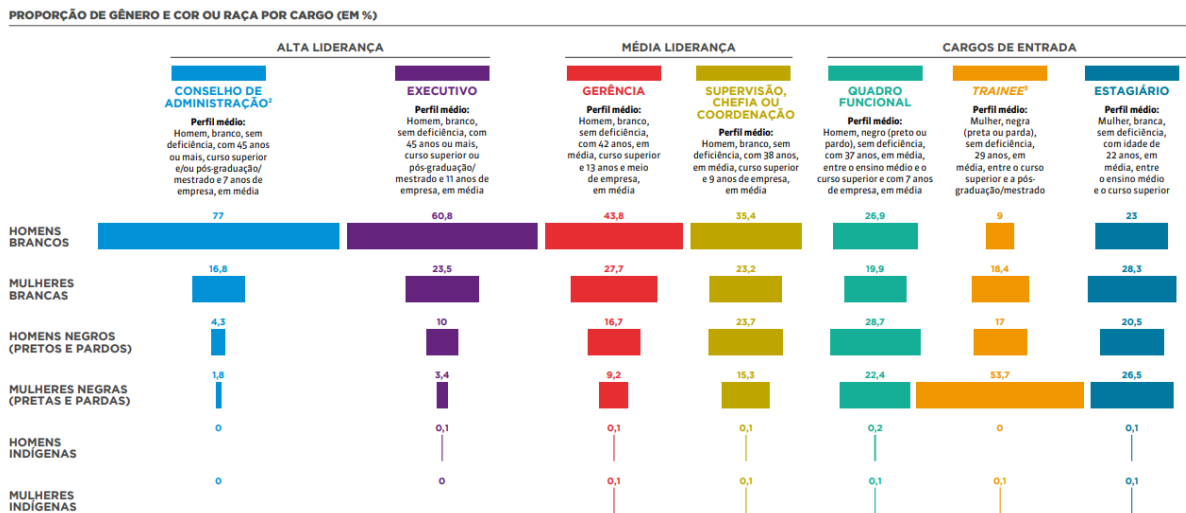
Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura do mercado de trabalho brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado no mercado de trabalho e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, “apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado no mercado de trabalho empresarial. Enquanto o número de mulheres negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.”

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo *afunilamento hierárquico*, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de

estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:



Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil – 2023-2024.

Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam a maior parte de seu tempo, às vezes até mais do que com a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o

equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada *Diversity Wins* (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores condições de trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### **4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS**

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), “quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.”

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), “a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento”. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma

trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, a existência de discriminação estrutural no ambiente de trabalho e condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. **Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra.** Qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. **No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é uma forma de discriminação, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, como no caso da reclamante, que não se sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial.** É o que se extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual **a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais**, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado com o objetivo de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão — como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma perspectiva de gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas.

Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos princípios fundamentais da Constituição: a construção de uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda no que tange à valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro “A Justiça é uma mulher negra” traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: “assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política”. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal.

Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça,

especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o ensino superior e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatas autodeclaradas negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de mulheres negras em espaços de poder e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

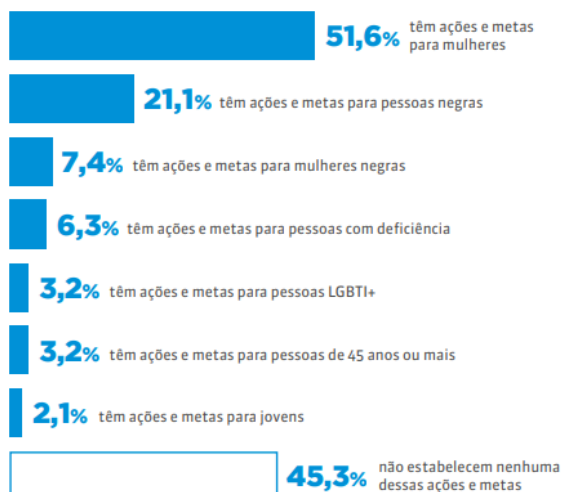
Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo, especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### **4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial**

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil – 2023-2024:

### POLÍTICAS E METAS

No quadro abaixo, veem-se as políticas ou ações afirmativas desenvolvidas pelas empresas respondentes desde a contratação de seus empregados e empregadas, visando a promoção da igualdade de oportunidades para cargos de alta liderança.



Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): “A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las”.

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de

um povo e sua complexidade a fim de objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no *apartheid*, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que “[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira”.

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade — enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### **4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional**

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram

opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que “[..] as empresas estão atuando sob a perspectiva de “ranqueamento” das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em “caixinhas” resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.”

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total – e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E, ainda, destaca-se que não há de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por homens e mulheres dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas públicas e privadas, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de butique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a presença de mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, por meio de incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas — como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas federais — municiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades da sociedade civil que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390-03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o que as mulheres negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade?

A Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado “Práticas de fissura”. Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura.

Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também a necessidade de trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, em que “a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho”. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como “excepcionais” (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar “excepcionais” as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres “comuns”.

E é aí, na necessidade de deixar que as mulheres, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser “excepcionais” é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

“Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que é a de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre

portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.”

Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do ambiente de trabalho para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político. Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil — cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo —, impactam diretamente a realidade das mulheres negras no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito ao seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho que compõe a base do hierarquia social e mercado de trabalho brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação de gênero e raça.

Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que “o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.”

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do mercado de trabalho e criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.”. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: “Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de **sexo, etnia**, nacionalidade ou idade.”

Ademais, a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023 acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo “§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou

idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.”, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que a elaboração de políticas públicas e dispositivos legais que visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras no mercado de trabalho corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um “não lugar” para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: as mulheres negras.

## **REFERÊNCIAS**

1. ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2. BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16–42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.
3. BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.
4. BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.
5. BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 ago. 2012. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.
6. BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20 % das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.
7. BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em: <https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&origaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.
8. BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5 % a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. *Brasil de Fato*, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9. CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54 % dos trainees, mas só ocupam 3 % das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, Rio de Janeiro, 17 set. 2024. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.
10. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
11. CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241–1299, 1991.
12. DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661–678, 1996.
13. DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.
14. FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. Blog do IBRE – FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.
15. GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.

16. GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223–244, 1987.
  
17. IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil – 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.
  
18. INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho. São Paulo, 2020.
  
19. Instituto Ethos. Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023–2024). São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.
  
20. LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73–101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
  
21. McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.
  
22. McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.
  
23. MITsp. EM PALESTRA-PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO “UNIVERSAL”. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016. Disponível em: <https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grad-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.
  
24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Revista Sociedade e Estado*, v. 34, n. 1, p. 161–184, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.
26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em: [https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.
27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco – NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezaomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
28. SOUSA, Adriana Tolentino. Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.
29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas – Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.
30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.

## Relatório do Software Anti-plágio CopySpider

Para mais detalhes sobre o CopySpider, acesse: <https://copyspider.com.br>

### Instruções

Este relatório apresenta na próxima página uma tabela na qual cada linha associa o conteúdo do arquivo de entrada com um documento encontrado na internet (para "Busca em arquivos da internet") ou do arquivo de entrada com outro arquivo em seu computador (para "Pesquisa em arquivos locais"). A quantidade de termos comuns representa um fator utilizado no cálculo de similaridade dos arquivos sendo comparados. Quanto maior a quantidade de termos comuns, combinada com o agrupamento desses termos, maior a similaridade entre os arquivos. É importante destacar que a classificação da semelhança como Alta, Moderada e Baixa não representa um "índice de plágio". Por exemplo, documentos que citam de forma direta (transcrição) outros documentos, podem ter uma similaridade Alta e ainda assim não podem ser caracterizados como plágio. Há sempre a necessidade do avaliador fazer uma análise para decidir se as semelhanças encontradas caracterizam ou não o problema de plágio ou mesmo de erro de formatação ou adequação às normas de referências bibliográficas. Para cada par de arquivos, apresenta-se uma comparação dos termos semelhantes, os quais aparecem em vermelho.

Veja também:

[Analisando o resultado do CopySpider](#)

[Qual o percentual aceitável para ser considerado plágio?](#)

Versão do CopySpider: 3.2

Relatório gerado por: [leirysobral@gmail.com](mailto:leirysobral@gmail.com)

Análise no modo: Web/Normal (99.17%) em 27:03

Idioma da busca: Português

<b>Arquivos</b>	<b>Termos comuns</b>	<b>Semelhança</b>	<b>Agrupamento</b>
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	883	Baixa	<b>Alto</b>
X <a href="http://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf">www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	151	Baixa	<b>Alto</b>
X <a href="http://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/6788">publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/6788</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	641	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf">www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	560	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://www.mpdfp.mp.br/portal/pdf/Livro_desigualdadesraciais_-_IPEA.pdf">www.mpdfp.mp.br/portal/pdf/Livro_desigualdadesraciais_-_IPEA.pdf</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	555	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://alana.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Educacao_Inclusiva_MP.pdf">alana.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Educacao_Inclusiva_MP.pdf</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	544	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://www.passeidireto.com/arquivo/146561373/lelia-gonzalez-marcia-lima-editor-flavia-rios-editor-por-um-feminismo-afro-latin">www.passeidireto.com/arquivo/146561373/lelia-gonzalez-marcia-lima-editor-flavia-rios-editor-por-um-feminismo-afro-latin</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	258	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/download/54324/36337/316710">seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/download/54324/36337/316710</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	237	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/download/742/340/2728">revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/download/742/340/2728</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	220	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/221538/2023_almeida_isabela_mulheres_advocacia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y">juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/221538/2023_almeida_isabela_mulheres_advocacia.pdf?sequence=1&amp;isAllowed=y</a>			
TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf	158	Baixa	<b>Moderado</b>
X <a href="http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm">www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm</a>			



=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:**

[www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf](#) (41171 termos)

**Termos comuns:** 883

**Índice de similaridade antigo:** 1,76%

**Novo índice de similaridade:** 8,96%

**Índice de agrupamento:** Alto

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: cf7e9be176f5d52x80

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, **que fazem parte** da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do

que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como **fator determinante para a promoção da igualdade, em todos os** âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: **AN ANALYSIS OF** THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho **tem como objetivo** analisar a discriminação **interseccional de gênero no mundo** corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se **do entendimento de que a** interseção entre **gênero e raça** produz formas específicas de desigualdade que **não podem ser** compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e **das políticas de** inclusão como instrumentos **fundamentais para o enfrentamento** dessas desigualdades e promove reflexões **sobre como a** superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas **de gênero e raça**, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a **cargos de liderança**.

Palavras-chave: interseccionalidade; **discriminação de gênero e raça**; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the

effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS <b>NO BRASIL</b>	9
3. <b>A</b> DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS <b>E POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas <b>para o enfrentamento da</b> discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade **de direitos no** Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, **quando se trata** da realidade

vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural, especialmente no âmbito do mercado de trabalho.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese de que a conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem a partir de uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos de Gênero e Raça, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no mundo do trabalho.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O

recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção **de desigualdades históricas** que afetam diretamente a trajetória **profissional das mulheres negras**.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é **compreendido como uma ferramenta** jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar **a aplicação do Direito de forma mais** inclusiva. Nesse sentido, assume **o papel de** uma meta-norma voltada à **construção de uma** justiça pluriversal, **comprometida com a** equidade racial **e de gênero**, **especialmente na promoção da** emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para **a atuação de** operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões **e práticas que** promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos **e comprometidos com a** equidade racial **e de gênero**. A pesquisa **contribui para a construção de um Direito comprometido com a** justiça social e a reparação **das desigualdades estruturais**, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão **no Brasil e** seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia **como as relações de trabalho** historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam **sua ascensão profissional**. Evidencio a persistência **de estereótipos e** microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações **e políticas públicas** voltadas **para as mulheres negras** no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia **a necessidade de** uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial **e de gênero**. Defendo a **implementação de políticas públicas** que garantam **às mulheres negras** proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.2 MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS **NO BRASIL**.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por **gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de

opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004). Crenshaw **cunhou o termo interseccionalidade** em 1989 para denotar **como raça e gênero se** entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático **é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976)**, em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea **de raça e sexo**. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que **a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas** excluía **a existência de discriminação** ? ignorando as experiências específicas **das mulheres negras**. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar **raça e gênero** como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge **como uma ferramenta** crítica e jurídica para visibilizar **formas de discriminação** que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões **não devem ser** hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, **que os marcadores sociais** supramencionados **fazem parte de** um sistema interligado que faz **a manutenção da** matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições **de poder que são, em sua maioria,** ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio **do homem branco**, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata **que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são** lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade **das mulheres negras no mercado de trabalho é** produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status **e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços** informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o **trabalho das mulheres negras**, perpetuando **a precarização de** suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação **acerca da divisão sexual do trabalho**: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), **a divisão sexual do trabalho** nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua

como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, uma vez que sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder no mercado de trabalho - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil. Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todas as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto que, apesar de discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de que as mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho.

Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em que as mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica que apesar de almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço no mercado de trabalho, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado no mercado de trabalho empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o trabalho das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras no mercado de trabalho. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é o que se observa no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, que garante a igualdade de direitos (art. 5º, caput), e o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando a necessidade de abordagens mais eficazes para garantir a equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual

historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, **deve ser observado** se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam concentrando-as **em determinadas atividades**, e sob determinadas condições degradantes. Segundo **o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ?A segregação horizontal do mercado de trabalho determinada com base em estereótipos de gênero faz que as mulheres permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?**, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, **a possibilidade de** crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e raça** sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos **que tangenciam a** realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais **tipos de trabalho** existentes: o trabalho formal **e o trabalho** informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas **são exemplos de** trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), em 2022, das 48,8 milhões de **mulheres negras em** idade para trabalhar, apenas **um pouco mais** da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho, seja** buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho.**

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Com base nos** microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa **as mulheres negras**. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre **os homens negros**, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - **Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no** Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a interseção entre **gênero e raça**, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - **Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no** Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura **do mercado de trabalho** brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais **gênero e raça** operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, **as mulheres negras** permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência **de desigualdades históricas**, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e **desigualdade de gênero** aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito geral, **as mulheres negras são** o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho e** pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à **raça e gênero são** a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, ?apesar de serem observados avanços **nos últimos anos**, esse grupo [**mulheres negras**] **ainda é o mais** marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto **o número de mulheres** negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem **para o ingresso** dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre **gênero e raça**. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial **e de Gênero das** 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024.

Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que **as pesquisas apontam** acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em **que muitas vezes** passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que com a própria** família.

De acordo com um relatório conjunto da **Organização das Nações Unidas (ONU)** e da **Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, promover a **diversidade de gênero dentro** das empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões **contribui para a** complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade **no mercado e** os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

**Para que a** diversidade contribua, assim, de forma efetiva **para o desenvolvimento** das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. **A administração da** diversidade deve buscar o equilíbrio ideal **que favoreça a interação entre** pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo **um ambiente propício** à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de **diversidade de gênero** apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, **por si só**, justifica **a necessidade de** implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de **mulheres negras em** espaços que possam promover melhores **condições de trabalho**. **Isso porque, conforme** se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

**A Constituição Federal de** 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos **e liberdades fundamentais**, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como **a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo)**, **a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos)**, o Estatuto da Igualdade Racial (**Lei nº 12.288/2010**) **e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça)**, desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco **quanto à sua** eficácia prática, sobretudo **quando confrontados com a realidade** vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam **que a legislação**, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à **promoção da igualdade**.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências **das mulheres negras são** marginalizadas. **Isso ocorre porque as** políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades **das mulheres brancas**, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência **os homens negros**. **As mulheres negras**, portanto, ficam na intersecção desses dois **sistemas de opressão**, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. **O reconhecimento da** interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?"

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo **sobre o feminismo** decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação **de políticas públicas**, ao deslocar a posição **das mulheres negras** de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), "a descolonização começa **com o reconhecimento de que a** resistência das mulheres racializadas à colonialidade **é uma forma de** produção de conhecimento?". Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por **gênero e raça**.

O feminismo decolonial é, **por isso, uma** corrente que critica **os limites do** feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando **as relações de** opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes **das mulheres negras, indígenas** e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, **gênero, classe e território**. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe **novas formas de** resistência e produção de conhecimento **a partir do** Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

**Esse modo de** pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços **de tomada de decisão**, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com **a decisão do Tribunal Superior do Trabalho** no Recurso de Revista nº 1000390/03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, **a existência de** discriminação estrutural **no ambiente de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito **ao caso concreto**.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA **VIGÊNCIA DA LEI** 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão **do Tribunal Regional**, a reclamada possui um

guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. **Qualquer distinção, exclusão**, restrição ou preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, **a falta de diversidade racial** no guia de padronização visual da reclamada **é uma forma de discriminação**, ainda que indireta, que **tem o condão de ferir a dignidade humana e** a integridade psíquica dos empregados da raça negra, **como no caso da reclamante, que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda **a forma de discriminação** deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, **como a discriminação** institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. **É o que se extrai do caso concreto em** exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda **que de forma não** intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, **razão pela qual** a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do **protocolo para julgamento com perspectiva de gênero**. Ele foi elaborado **com o objetivo de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.**

O **protocolo é uma ferramenta** fundamental como caminho para **promover a igualdade**, ao considerar os múltiplos **marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual**. Ele reconhece as assimetrias presentes **na relação entre** empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo **leva em conta o** contexto histórico do Brasil, marcado **por profundas desigualdades estruturais**, e oferece **um passo a passo** que orienta **magistrados e magistradas** a adotar **uma perspectiva de gênero em** julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial **destacar a importância** do protocolo, especialmente **em um país** como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado **um papel na** manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer** o seu potencial **como instrumento de** transformação social, sobretudo quando **interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a** promoção da equidade. Espera-se, assim,

que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando **uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos princípios fundamentais** da Constituição: **a construção de uma sociedade** justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda **no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *A Justiça é uma mulher negra?* traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: **?assim como a** proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida **como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e** prescreve modos de raciocínio e argumentação **em relação a** todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial **comprometida com a** transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar **em uma sociedade** estruturada **pelo racismo e sexismo**. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam **a interpretação e aplicação da** justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão **histórica e social** que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais **de igualdade e** justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se **a importância da análise** interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e **às desigualdades estruturais**.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas **pela Lei nº 12.711/2012** para o ensino superior e **pela Lei nº 12.990/2014** para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais **na promoção da** equidade educacional e profissional **para mulheres negras**. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir **desigualdades históricas e** garantir **igualdade de oportunidades**. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, **a participação de** pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de **mulheres negras em espaços de poder e tomada de decisão**. Ao ingressar e permanecer nas universidades, **essas mulheres não** apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de **mulheres negras em** cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica,

fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo, especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de

participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade a fim de objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o

patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que “[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?”

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e **participação feminina** no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às **mulheres brancas**. E, ainda, destaca-se **que não há** de se falar em **equidade de gênero** em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que **o gênero feminino** inclui também **as mulheres negras**. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por **homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando **todas as mulheres** forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão. Segundo Lélia González (2020), a sub-representação **das mulheres negras** “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que **em cargos de** gerência e liderança, dentro de empresas públicas e privadas, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, **as mulheres negras** continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve?”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, **comissária de bordo** etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha?”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões **para as quais** só as **mulheres brancas são capazes**). E **estamos falando de** profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar **a presença de** mulheres negras, mas garantir **ocupação de cargos** de decisão, com metas, prazos e **prestação de contas**. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados **ao cumprimento da** agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar **às políticas públicas** “como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas federais “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades **da sociedade civil** que fomentam a discussão da temática de **inclusão das mulheres negras** sob um viés interseccional.

Assim, importa **destacar que a legislação, por si só, não** altera a experiência diária **das mulheres negras** nas organizações. **É necessário que o** Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. **A decisão do** TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras

decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo **de combate ao racismo estrutural** nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o **que as mulheres negras** que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam **para que sua presença** seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela **Universidade de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder **a partir do** conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre **mulheres negras em** profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte **no âmbito das** operadoras **de Direito**, o qual atinge a realidade da presente autora e **dialoga com o** recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que **no Brasil** a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, **se deu por** uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas **novas formas de prestação de serviços** desses novos escritórios, surgiu também **a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - **a exemplo das mulheres negras** - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** a intensificação da **divisão social do trabalho** foi acompanhada **da divisão sexual do trabalho**?. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios **com mais frequência** do **que as mulheres e** aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" **as mulheres que** ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, na necessidade de deixar **que as mulheres**, sobretudo negras, que alcancem

posições de poder, deixem de ser ?excepcionais? é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no Direito **em geral, mas** nas **mais diversas áreas** contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica **que é a de** tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual **não é uma** estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada **na maioria das** atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é **uma das formas** de transformação **do ambiente de trabalho para** um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona **o quanto a** imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima **as pessoas e** as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização **das mulheres negras** nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se **que os marcadores sociais** mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam **por meio do racismo e do sexismo** ?, impactam diretamente a realidade **das mulheres negras no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação **é justamente a definição de** interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, **sem levar em consideração as** implicações **de raça e classe** conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho que compõe a base do hierarquia social e mercado de trabalho brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação de gênero e raça. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do mercado de trabalho e criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: ?Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.?. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: ?Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.?

Ademais, a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023 acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo ?§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.?, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a

passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que a elaboração de políticas públicas e dispositivos legais que visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras no mercado de trabalho corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um ?não lugar? para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. Studies in Political Economy, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível

em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? **BRASIL**. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? **BRASIL**. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. *Diário Oficial da União, Brasília, DF*, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? **BRASIL**. **Tribunal Superior do Trabalho**. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? **BRASIL DE FATO**. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. *Brasil de Fato, São Paulo*, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? **CASTRO, Mayra**. **Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração**. *O Globo, Rio de Janeiro*, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil)**. **Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]**. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

- 11.?CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.
- 12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.
- 13.?DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.
- 14.?FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 15.?GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.
- 16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.
- 17.?IBGE ? Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho. São Paulo, 2020.
- 19.?Instituto Ethos. Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024). São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 21.?McKinsey & Company. Delivering Through Diversity, 2018.
- 22.?McKinsey & Company. Diversity Wins: How inclusion matters, 2020.

23. MITsp. EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. Revista Sociedade e Estado, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48:

Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Lívia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas ? Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====  
**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/6788](https://publicacoes.fcc.org.br/index.php/cp/article/view/6788) (2359 termos)

**Termos comuns:** 151

**Índice de similaridade antigo:** 1,25%

**Novo índice de similaridade:** 1,53%

**Índice de agrupamento:** Alto

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: 768b516bdf24675x89

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à **Universidade Católica de** Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto **de pesquisa e** desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a **Universidade Católica de** Salvador, aos mestres e mestradas que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, em todos os âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas **de gênero e raça**, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação **de gênero e raça**; mulheres negras; mercado de trabalho; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente no âmbito do mercado de trabalho.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese de que a conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem a partir de uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos **de Gênero e Raça**, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no mundo do trabalho.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento no mercado de trabalho.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía a existência de discriminação ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras no mercado de trabalho é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, uma vez que sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder no mercado de trabalho - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil. Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto que, apesar de discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de que as mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou **uma política de inclusão**, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em que as

mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica que apesar de almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço no mercado de trabalho, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado no mercado de trabalho empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o trabalho das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras no mercado de trabalho. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é o que se observa no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, que garante a igualdade de direitos (art. 5º, caput), e o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando a necessidade de abordagens mais eficazes para garantir a equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ?A segregação horizontal do mercado de trabalho determinada **com base em** estereótipos de gênero faz que as mulheres permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, a possibilidade de crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se a necessidade de examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e** raça sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do **Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 milhões de mulheres negras em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está no mercado de trabalho, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho.

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade no mercado de trabalho atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados **da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza** com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em dados da Nota Técnica 48** - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e **os Desafios da Pobreza** com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura do mercado de trabalho brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado no mercado de trabalho e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado no mercado de trabalho empresarial. Enquanto o número de mulheres negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam a maior parte de seu tempo, às vezes até mais do que com a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover **a diversidade de gênero** dentro das

empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores condições de trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), ?a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a **colonialidade do poder e** do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento **a partir do Sul Global**, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, a existência de discriminação estrutural no ambiente de trabalho e condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou

preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é uma forma de discriminação, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, como no caso da reclamante, que não se sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. É o que se extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaíde Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado com o objetivo de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma perspectiva de gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: a construção de uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda no que tange à valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *A Justiça é uma mulher negra?* traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: *assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?*. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas **de cotas raciais** no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o **ensino superior** e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de mulheres negras em espaços de poder e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia **e a justiça** social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as **ações afirmativas** no contexto corporativo,

especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação

**superior no Brasil** ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade a fim de objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações **de gênero e raça** como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que "[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E,

ainda, destaca-se que não há de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por homens e mulheres dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de **empresas públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a presença de mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, por meio de incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas “como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas federais” “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades da sociedade civil que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o que as mulheres negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela **Universidade de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder **a partir do** conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte **no âmbito das** operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também a necessidade de trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, em que "a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho". Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército **de reserva de** mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

"E é aí, na necessidade de deixar que as mulheres, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser "excepcionais" é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no

Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que é a de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do ambiente de trabalho para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito ao seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho que compõe a base do hierarquia social e mercado de trabalho brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que "o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade **de oportunidades no** mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?"

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do mercado de trabalho e criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto **na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a** igualdade salarial entre homens e mulheres, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: "Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.?. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: "Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.?"

Ademais, **a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo "§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.?, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que a elaboração de políticas públicas e dispositivos legais que

visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras no mercado de trabalho corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, **a partir do** seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. *Brasil de Fato*, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. *O Globo*, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.

12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.

13.?DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14.?FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras no mercado de trabalho. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.

15.?GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.

16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.

17.?IBGE ? Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. *Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho*. São Paulo, 2020.

19.?Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23.?MITsp. *EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?*. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-gradua-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Revista Sociedade e Estado*, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. *Women in Business and Management: The business case for change*. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. *Revista África e Africanidades*, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em: [https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. *Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste*. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em: <https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. *Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura*. 2022. *Tese (Doutorado em Educação)* ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. *Migalhas ? Olhares Interseccionais*, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. *Um Feminismo Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca\\_alimentar/DHAA\\_SAN.pdf](http://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/seguranca_alimentar/DHAA_SAN.pdf) (75514 termos)

**Termos comuns:** 641

**Índice de similaridade antigo:** 0,75%

**Novo índice de similaridade:** 6,50%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: 0e5216e708671bfx27

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências **para a obtenção** do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, **durante todo o** curso, projeto de **pesquisa e desenvolvimento** deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, **que fazem parte** da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. **Cada um, com** seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês.

Minha família, que aqui me referencio **a todos os outros** não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito **do que é, de fato**, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor

necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram **antes e durante** essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante **para a promoção da igualdade, em todos os** âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho **tem como objetivo** analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do **entendimento de que a** interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade **que não podem ser** compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e **das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento** dessas desigualdades e promove reflexões sobre **como a superação das** barreiras interseccionais exige **o reconhecimento das** opressões combinadas **de gênero e** raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade **e acesso a** cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação **de gênero e** raça; mulheres negras; mercado de trabalho; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and

cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS <b>NO BRASIL</b>	9
3. <b>A</b> DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS <b>E POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	19
4.1 <b>Ações afirmativas e</b> responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas <b>para o enfrentamento da</b> discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

**A luta por igualdade de direitos no Brasil** sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, **quando se trata da** realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ?

de gênero, raça e classe ? que as **colocam em posições** de desvantagem estrutural, especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A **teoria da** interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais **do Direito e das políticas públicas**.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. **Apesar dos avanços** legislativos e da crescente **adoção de políticas de** diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela **não apenas um problema de** inclusão, mas uma falha estrutural na **forma como as** instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. **O ponto de** partida é a hipótese **de que a** conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa **parcela da população, que não são** plenamente enfrentadas **pelas políticas públicas atuais** nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas **ações voltadas para** diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de uma** dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de **equidade de gênero**, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores **que contribuem para a** discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar **o desenvolvimento da** teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar **os principais obstáculos** enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar **o papel da** legislação e **das políticas públicas no combate a** essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A **metodologia utilizada** será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho **parte de uma** abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito **do Trabalho, das** Ciências Sociais e dos Estudos **de Gênero e Raça, com vistas a** refletir e propor sobre possíveis soluções **para o enfrentamento da** discriminação interseccional no mundo do trabalho.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, **com ênfase na** análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto **para o campo** jurídico quanto **para o debate** social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente

pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento no mercado de trabalho.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que as opressões não atuam

isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004). Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático **é o caso** DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que **a contratação de** negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía **a existência de** discriminação ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar **formas de discriminação que** se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões **não devem ser** hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem **parte de um sistema** interligado que faz **a manutenção da** matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito **às instituições de** poder que são, **em sua maioria**, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz **que é uma** pessoa.?, o que constata **que o homem** branco, em detrimento **de como as** mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) **afirma que a** invisibilidade das mulheres negras **no mercado de** trabalho é **produto de uma** **lógica** capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, **como no caso do** trabalho doméstico **e da prestação de serviços** informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o **trabalho das mulheres** negras, perpetuando a precarização **de suas condições** laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho **nem sempre foi** hierárquica, mas **passou a ser** após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria **de forma complementar**, não hierárquica.

As atividades domésticas eram **tão importantes quanto** as desenvolvidas fora do

ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinharam e limpavam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas

reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras **é que a** mulher negra permanece **como o setor** mais explorado e oprimido **da sociedade brasileira, uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio **das pessoas que** ocupam posições **de poder no mercado de** trabalho - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores **de todos os** privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil.

Assim, é também por isso **que as políticas** afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para **o que é** considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

**A situação da** mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade **social e as** barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, **o entendimento de** Armstrong e Armstrong (1985, p.195) **de que as** mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação **social e o controle sobre** seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo **não devem ser** vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, **mas sim como um sistema** único e integrado, **que deve ser** analisado **de forma conjunta**.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, **devido à falta de mão de obra** masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou **uma política de** inclusão, valorização e reconhecimento para este

grupo, gerando **uma série de** disparidades que influenciam até hoje nos lugares **em que as** mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração **que o Brasil tem** uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de** trabalho, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado **no mercado de** trabalho empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o **trabalho das mulheres** racializadas **é fundamental para** sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial **é apenas uma** das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras **no mercado de** trabalho. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior **taxa de desemprego**, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, **que muitas vezes** se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai **um dever do** empregador **explicitamente previsto na** CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, **sem distinção de** sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não **é o que se observa** no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como **a Constituição de 1988, que garante a igualdade de direitos** (art. 5º, caput), **e o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também **da Lei nº 9.029/1995**, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta **que as políticas públicas** geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens **mais eficazes para garantir a** equidade. **Por isso, é** necessário saber que espaços são esses **que estão sendo** ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa **mão de obra**, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a **isso, deve ser** observado se essas

funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ?A segregação horizontal do mercado de trabalho determinada **com base em** estereótipos de gênero faz que as mulheres permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores **de educação, saúde**, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo **e de inovação** desse grupo e, lógico, **a possibilidade de** crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos **está sendo feito** atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e** raça sob um viés discriminatório.

Ante **todos os aspectos** que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se **a importância de** discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal **e o trabalho** informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, **além de não contribuir para a** arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas **são exemplos de** trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados **do Instituto Brasileiro de** Economia (IBRE), em 2022, das 48,8 milhões de mulheres negras em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está **no mercado de** trabalho, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das** mulheres negras **no mercado de** trabalho. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Com base nos** microdados da PNADC/IBGE. Ainda, a informalidade **no mercado de** trabalho atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em dados** da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos **da**

**população brasileira** evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em dados** da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste. Esses dados evidenciam que **a estrutura do** mercado de trabalho brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam **de forma conjunta** para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país. Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho e** pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, **?apesar de serem observados avanços nos últimos anos**, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto **o número de mulheres** negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições **que estão no topo da** hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de **programas como o de estágio e trainee**. Entretanto, pouco se mostra efetivo **na construção de** um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento **pode ser observado** nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial **e de Gênero das** 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em **que muitas vezes** passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que com a própria** família.

**De acordo com** um relatório conjunto **da Organização das Nações Unidas (ONU)** e da

Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores condições de trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), ?quando a interseccionalidade é negligenciada

nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), ?a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, a existência de discriminação estrutural no ambiente de trabalho e condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de

nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada exclusivamente na **cor da pele**, raça, nacionalidade ou origem étnica **pode ser considerada** discriminação racial. **No caso, a falta de** diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada **é uma forma de** discriminação, ainda que indireta, que tem o condão de ferir **a dignidade humana e** a integridade psíquica dos empregados da raça negra, **como no caso da reclamante, que não se sentem** representados em seu ambiente laboral. Cumpre **destacar que no atual estágio de desenvolvimento de** nossa sociedade, toda **a forma de** discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, **com o poder de** afetar negativamente determinado grupo racial. **É o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, **ainda que de forma** não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, **razão pela qual a** parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona **a importância do** protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado **com o objetivo de** orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, **de modo que** magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho **para promover a** igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam **as possibilidades de** mobilidade social **para esses grupos** dentro das estruturas organizacionais. **Além disso, o** protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece **um passo a passo** que orienta magistrados e magistradas a adotar **uma perspectiva de** gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial **destacar a importância do** protocolo, especialmente em **um país como o Brasil, onde o direito** historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer** o seu potencial **como instrumento de** transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos **com a promoção da** equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando

uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos princípios fundamentais da Constituição: a construção de uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda no que tange à valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro ?A Justiça é uma mulher negra? traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: ?assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o ensino superior e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatas autodeclaradas negras, pardas e indígenas, oriundas de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de mulheres negras em espaços de poder e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo, especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens,

uma diferença de 19,9 pontos percentuais. **Ou seja, a** inserção de mais mulheres na educação superior **no Brasil ainda não** garantiu **a plena participação** delas **no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de** qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que **a concepção de que as** mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou **não**) **é um pensamento que reforça o** entendimento racista **da população negra** enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

**Esse tipo de** pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda **a cultura de um povo** e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam **locais em que** negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é **produto de uma** anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] **num contexto em que a** norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do **art. 7º da Constituição Federal**, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade **para a realização de** horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se **que as políticas de** inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem **mecanismos de monitoramento e** responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade ? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, **em especial as** mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas **para o Enfrentamento da** Discriminação Interseccional

**Como explicado anteriormente,** a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da **forma pela qual o** racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades

básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que “[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?”

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do “efeito indicação”, que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento

e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E, ainda, destaca-se **que não há de se** falar em **equidade de gênero** em empresas que sub representam **parte da população** feminina, **pois, apesar de** parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por **homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará **quando todas as mulheres** forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas **públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, **dos anúncios de** empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de butique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a **presença de** mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos **de decisão, com metas, prazos e prestação de contas**. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento **da agenda de** inclusão racial **e de gênero**, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar **às políticas públicas** “**como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas** federais” financiadas por apoio governamental e articulação social, **além de ser** amplificada por **entidades da sociedade civil** **que** fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, **por si só, não** altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. **É necessário que** o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. **A decisão do** TST no caso RR

1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo **de combate ao**

racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: **e o que** as mulheres negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolva a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade **de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder **a partir do** conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras **da área do Direito**, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve **o seguinte conceito**: Práticas de fissura. **Esse conceito é** constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção **de conhecimentos acerca** da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte **no âmbito das** operadoras de Direito, o qual atinge **a realidade da** presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona **que no Brasil a** internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados **para atender a** corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de **prestação de serviços** desses novos escritórios, surgiu **também a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho?. Assim, **a lógica que** tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de **mão de obra**, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" **as mulheres que** ascendem ou se destacam nas respectivas **áreas de atuação** reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, na necessidade de deixar que as mulheres, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, **deixem de ser** "excepcionais" **é que se** enxerga o conceito supracitado das

práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no **Direito em geral**, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica **que é a de** tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual **não é uma** estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros **e realizamos a** jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, **é uma das formas de** transformação do **ambiente de trabalho para** um espaço mais igual, a qual reproduz **uma prática de** permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima **as pessoas e** as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais **e de poder**, **é** fundamental também voltar o **olhar para as** estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam **por meio do** racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de** trabalho, **especialmente no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois **as condições de** discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente **a definição de** interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata **de como as** discriminações **devem ser analisadas** não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. **Não há como** analisar gênero, sem levar **em consideração as** implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando

28% das pessoas, segundo **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** de 2019. Esse dado contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados **de poder e liderança** dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho que compõe a base do hierarquia social e mercado de trabalho brasileiro.

Diante disso, **vale destacar que** alguns dispositivos legais **que foram criados** se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é **o Estatuto da Igualdade Racial (Lei Nº 12.288)**, **em** que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de **em seu artigo 39, §5º, que** **o poder público** promoverá ações que assegurem **a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a** população negra, inclusive mediante **a implementação de** medidas visando **a promoção da igualdade** nas contratações do **setor público e o incentivo à adoção de medidas** similares nas empresas **e organizações privadas**?

Este dispositivo **é de extrema** importância visto que ele impõe **a responsabilidade de** se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do mercado **de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir **o início de** uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto **na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a** igualdade salarial **entre homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação **do artigo 461 da CLT**. A antiga redação dispunha no caput: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.”**. Após a Lei, passa a vigorar **da seguinte forma:** **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.”**

Ademais, **a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo **“§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de** sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta **seu direito de ação de** indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.**”,** gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial **para promover o cumprimento de** dispositivos legais **que têm o intuito de cumprir com o dever de** amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define **o conceito de** interseccionalidade e traz de modo sintético **um passo a passo para** julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se **que a elaboração de políticas públicas e** dispositivos legais que visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de** trabalho corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção **e de tomada de decisão**, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente **do que está** estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida **para a promoção de** efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não **é apenas uma** característica da realidade social, mas também **um instrumento político e** jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. **Por isso, é fundamental que, a partir do** seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas **à promoção da** equidade, inclusão **e ampliação de** oportunidades, assegurando a **dignidade das pessoas** impactadas pela combinação **de fatores que** aprofundam e vulneram **a base da sociedade brasileira:** as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. **Disponível em:**  
<https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia **no Brasil**. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. **Disponível em:**  
<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial**. Retrato das desigualdades **de gênero e** raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. **Disponível em:** <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? **BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.**

**Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? **BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? **BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:**

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&origaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? **BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:**

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? **CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.**

**Disponível em:**

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:**

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

- 11.?CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.
- 12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.
- 13.?DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.
- 14.?FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Disponível em:**  
<https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 15.?GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. **Rio de Janeiro**: Zahar Editores, 2020.
- 16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.
- 17.?IBGE ? **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres **no Brasil ? 2024**. **Rio de Janeiro**: IBGE, 2024. **Disponível em:** <https://biblioteca.ibge.gov.br>. **Acesso em:** 30 jun. 2025.
- 18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. Potências (in)visíveis: **a realidade da mulher negra no mercado de trabalho**. São Paulo, 2020.
- 19.?Instituto Ethos. Perfil Social, Racial **e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024)**. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. **Disponível em:** <https://www.ethos.org.br/>. **Acesso em:** 30 jun. 2025.
- 20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. **Disponível em:** <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. **Acesso em:** 29 jun. 2025.
- 21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.
- 22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.
- 23.?MITsp. EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ **A**

IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24.?MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais **na perspectiva da** Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. Revista Sociedade e Estado, v. 34, n. 1, p. 161?184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25.?ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26.?SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf) f. Acesso em: 29 jun. 2025.

27.?SILVEIRA, Sergio?Kelner; MEDEIROS, Carolina?Beltrão de. Nota Técnica n.?48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça **e os desafios da** pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível

em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28.?SOUSA, Adriana Tolentino. Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade **de São Paulo**, São Paulo, 2022.

29.?VAZ, Livia Sant?Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas ? Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30.?VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [www.mpdft.mp.br/portal/pdf/Livro\\_desigualdadesraciais\\_-\\_IPEA.pdf](http://www.mpdft.mp.br/portal/pdf/Livro_desigualdadesraciais_-_IPEA.pdf) (46642 termos)

**Termos comuns:** 560

**Índice de similaridade antigo:** 1,00%

**Novo índice de similaridade:** 5,68%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: 5491d2f0a41102ax25

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: **UMA ANÁLISE DAS** BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: **UMA ANÁLISE DAS** BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, **durante todo o** curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher **o Direito, como** bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio **a todos os** outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, em todos os âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:

UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS

INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE

WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas de gênero e raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação de gênero e raça; mulheres negras; mercado de trabalho; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida **no final do século XX**, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito **e das políticas públicas**.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente **adoção de políticas de diversidade**, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das **relações de trabalho**. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma **como as instituições lidam com a discriminação interseccional**, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado **ao ideal branco**, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre **gênero e raça** influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. **O ponto de partida é a hipótese de que a** conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa **parcela da população, que** não são plenamente enfrentadas **pelas políticas públicas** atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de uma** dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras. O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores **que contribuem para a discriminação** interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e **jurídico brasileiro**. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar **o desenvolvimento da** teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como **o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho**; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar **o papel da legislação e das políticas públicas no** combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder. A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito **do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos de Gênero e Raça, com vistas a** refletir e propor sobre possíveis soluções **para o enfrentamento da** discriminação interseccional **no mundo do trabalho**.

A pesquisa sobre a discriminação **de mulheres negras** no ramo corporativo, **com ênfase na** análise interseccional **de raça e gênero, apresenta-se como** uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto **para o debate** social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento no mercado de trabalho.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como **raça e gênero** se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático **é o caso** DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea **de raça e sexo**. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e **de mulheres brancas** excluía **a existência de discriminação** ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar **raça e gênero** como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem **parte de um sistema** interligado que faz **a manutenção da** matriz colonialista e patriarcal **do Brasil**, a qual interessa muito **às instituições de poder** que são, **em sua maioria**, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio **do homem branco**, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela **é uma mulher** negra. Uma mulher branca diz que ela **é uma mulher**. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que **o homem branco, em detrimento de** como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras **no mercado de trabalho é produto de uma** lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, **como no caso do** trabalho doméstico e da **prestação de serviços** informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas **passou a ser** após **o surgimento da** propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, uma vez que sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder no mercado de trabalho - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil.

Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todas as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto que, apesar de discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de que as mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em que as

mulheres ocupam e na **valorização de sua força de trabalho**.

Realizando um recorte racial, esta lacuna **é ainda mais** profunda, levando em consideração **que o Brasil** tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo **gênero e raça**, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média **de mulheres negras**, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma **que o trabalho** das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia **a continuidade do** racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial **é apenas uma** das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras **no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores **oportunidades de ascensão** profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e **maior probabilidade de** serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade **de raça e gênero**.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente **não é o que se observa no** cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como **a Constituição de 1988**, que garante **a igualdade de** direitos (art. 5º, caput), e o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com **o pensamento de** Crenshaw (2004), onde alerta **que as políticas públicas** geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens mais eficazes **para garantir a** equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, **apenas a sua** exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ?A segregação horizontal **do mercado de trabalho** determinada **com base em** estereótipos de gênero faz **que as mulheres** permaneçam em ocupações derivadas das funções **de reprodução social**, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? **nos setores de educação, saúde**, serviços sociais e serviços domésticos ?, **ou em atividades** que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, **a possibilidade de** crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e raça** sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se **a importância de** discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, **além de não contribuir para a** arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se **que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 milhões **de mulheres negras em** idade para trabalhar, apenas **um pouco mais** da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das** mulheres negras **no mercado de trabalho**.

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge **de forma significativa** as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios** da Pobreza **com foco no** Nordeste.

Ademais, **segundo dados do IBGE** (2024), os rendimentos médios e medianos **da população brasileira** evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre **gênero e raça**, conforme **se observa a** seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios** da Pobreza **com foco no** Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura **do mercado de trabalho brasileiro** continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais **gênero e raça** operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica **de mulheres negras no país**.

**Em** âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho** e pior remunerado, **e com o** recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões **inerentes à raça e gênero** são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, **?apesar de serem observados avanços nos últimos anos**, esse grupo [mulheres negras] ainda **é o mais** marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto **o número de mulheres negras** trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão **no topo da** hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% **de mulheres negras**.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem **para o ingresso** dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo **na construção de um** cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, **mais uma vez**, pela interseccionalidade entre **gênero e raça**. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com **mais de 45 anos**:

Fonte: Perfil Social, **Racial e de Gênero** das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho **das empresas que** promovem programas **de diversidade e** inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que** com a própria família.

**De acordo com** um relatório conjunto da Organização **das Nações Unidas** (ONU) e da **Organização Internacional do Trabalho** (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das

empresas favorece a **geração de** valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões **contribui para a** complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula **o crescimento econômico**, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

**Para que a diversidade** contribua, assim, de forma efetiva **para o desenvolvimento** das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade **no trabalho em** equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, **por si só**, justifica **a necessidade de** implementar políticas efetivas **de inclusão e** manutenção **de mulheres negras em** espaços que possam promover **melhores condições de** trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e **a políticas públicas** antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS **E POLÍTICAS PÚBLICAS** ANTIDISCRIMINATÓRIAS

**A Constituição Federal** de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais **como a Lei nº 7.716/1989** (que criminaliza **o racismo**), **a Lei nº 9.029/1995** (que proíbe discriminação em processos seletivos), o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010) e **a mais recente** Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

**No entanto, apesar de sua** amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. **Estudos apontam que** a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária **à promoção da igualdade**.

**Como** afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada **nas políticas públicas**, **as** experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque **as políticas de** gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades **das mulheres brancas**, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. **O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que** essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica **na formulação de políticas públicas**, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar **um lugar central** na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), **“a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?”**. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por **gênero e raça**.

**O** feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe **novas formas de resistência** e produção de conhecimento **a partir do Sul Global**, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

**Esse modo de** pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores **de sua própria** história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa **da área de saúde**. Ali, o TST reconheceu, **pela primeira vez, a existência de** discriminação estrutural no ambiente **de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória **racial**. **Apesar de** pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO **NA VIGÊNCIA DA LEI** 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente **a raça negra**. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou

preferência baseada exclusivamente **na cor da pele**, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada **discriminação racial**. No caso, **a falta de** diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada **é uma forma de** discriminação, ainda que indireta, que tem **o condão de** ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, **como no caso da** reclamante, **que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento **de nossa sociedade**, toda **a forma de discriminação deve ser** combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que **ao invés de ser** perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional **ou não, com** o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. **É o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, **razão pela qual** a parte autora faz jus ao pagamento de indenização **por danos morais**, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaíde Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também **trazer à tona a importância** do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado **com o objetivo de** orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e **nas políticas de equidade**.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho **para promover a** igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam **as possibilidades de mobilidade social** para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo **leva em conta** o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar **uma perspectiva de** gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar **a importância do** protocolo, especialmente **em um país** como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo**, é preciso reconhecer o seu potencial **como instrumento de transformação social**, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com **a promoção da** equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: **a construção de uma sociedade** justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda **no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *A Justiça é uma mulher negra?* traz **a proposta de** interseccionalidade como um princípio constitucional: **assim como a** proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, **que estabelece a** estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação **em relação a todos os** subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer **seu lugar em uma sociedade** estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto **a trajetória da/o** julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais **de igualdade e** justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, **destaca-se a importância da** análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade **e às desigualdades** estruturais.

Ademais, cumpre destacar **que as políticas de cotas raciais no Brasil**, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 **para o ensino superior e** pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional **para mulheres negras**. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos **de escolas públicas e** com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir **igualdade de oportunidades**. A implementação dessas políticas resultou em **avanços significativos: em 2020, a participação de** pretos, pardos e indígenas **nas universidades públicas brasileiras** ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica **do ensino superior**.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão **de mulheres negras em** espaços de poder e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar **em posições de liderança e influência**. A presença crescente **de mulheres negras em cargos públicos e privados** reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e **a justiça social no Brasil**.

Com isso, passamos a analisar **as ações afirmativas no** contexto corporativo,

especialmente **no que tange à** responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade **racial e de gênero**.

#### 4.1 **Ações Afirmativas e** Responsabilidade Social Empresarial

**As ações afirmativas** representam uma tentativa legítima **do Estado e** do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, **como pode ser** verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, **Racial e de** Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência **das ações afirmativas** como instrumento eficaz de ascensão profissional. **A constatação de que** tais iniciativas tendem a favorecer perfis **de mulheres negras** mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando **que as ações afirmativas** corporativas são seletivas e escassas **na promoção de** pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira **para o ingresso** desse grupo e permanência **no mercado de trabalho**. Sob o mesmo **ponto de vista**, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo **no mercado de trabalho**, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. **Como é possível** verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado **é que as mulheres** negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, **a maior parte das** que compõem **a força de trabalho**, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para **complementar a renda**, são mães sem **rede de apoio** e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem **como um dos** marcadores da estratificação da mulher negra **no mercado de trabalho**, **a dificuldade de** formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além **de todos os** questionamentos **que poderiam ser** feitos, **a resposta é** que vê-se um crescimento da porcentagem **de mulheres negras** ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto **em relação aos** 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com **mais de 25 anos** tinham curso superior completo, **em oposição a** 16,3% dos homens. Contudo, **a taxa de** participação das mulheres **no mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. **Ou seja**, **a inserção de** mais mulheres na educação

superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): ?A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?.

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade a fim de objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que ?[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?.

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade ? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata **da forma como** ações e políticas específicas geram opressões que fluem **ao longo de** tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, **que destaca a necessidade de** análise das discriminações **de gênero e raça** como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão **de mulheres negras** no ambiente corporativo devem **enfrentar a questão** de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, **de promoção e de acesso a** cargos de liderança por **raça e gênero**, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, **Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas**, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento **para a promoção da** equidade nos ambiente corporativos, atravessando **raça e gênero**, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que "[...] as empresas estão atuando **sob a perspectiva de** ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater **a desigualdade de** gênero (**tendo em vista** ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e **com pouca força de mudança no** cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios **e, por isso**, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa **a população negra de uma forma** muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, **racial e de** gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% **das empresas que**, desde a contratação, desenvolvem políticas ou **ações de promoção da igualdade** dedicam esforços para impulsionar a carreira **de mulheres negras**. Estes dados confrontam a afirmação de **que, segundo dados do IBGE (2024)**, este grupo social (mulheres negras) compõe **a maior parte da população**, representando 28,5% **da população total** ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente **que no Brasil**, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às **mulheres brancas. E,**

ainda, destaca-se **que não há** de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam **parte da população** feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por **homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando **todas as mulheres** forem incluídas nas agendas **de diversidade e inclusão**.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique **lidar com o público** “[...] exclui a trabalhadora **negra**. **No entanto**, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas **públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “[...] boa aparência?”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “[...] exige-se boa aparência?”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “[...] negra não serve?”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “[...] exigente?” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “[...] público?”, a trabalhadora negra tem que ficar “[...] no seu lugar?”: ocultada, invisível, “[...] na cozinha?”. Como **considera que a** negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “[...] mais elevadas?”, “[...] mais dignas?” (ou seja: profissões para as quais só **as mulheres brancas são** capazes). E estamos falando de profissões consideradas “[...] femininas?” por esse mesmo “[...] público?” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

**É preciso**, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar **a presença de mulheres negras**, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados **ao cumprimento da** agenda de inclusão **racial e de** gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar **às políticas públicas** “[...] como o **Estatuto da Igualdade Racial e os** programas federais “[...] municiadas por apoio governamental e articulação social, **além de ser** amplificada **por entidades da sociedade civil** que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa **destacar que a** legislação, **por si só**, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. **É necessário que** o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo **de combate ao racismo** estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: **e o que as mulheres** negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo **de transformação social** que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade **de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder **a partir do** conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre **mulheres negras em** profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação **de mulheres negras**; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte **no âmbito das** operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona **que no Brasil a** internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que **até a década** 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve **um aumento de** cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além **da ampliação das** especializações, principalmente nas áreas empresariais, **como uma resposta** às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas **novas formas de prestação de serviços** desses novos escritórios, surgiu também **a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse **lugar que as** minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho?. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército **de reserva de** mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do **que as** **mulheres** e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, **na necessidade de** deixar **que as mulheres**, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser "excepcionais" **é que se** enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação **com a discriminação** ocorrida não só na advocacia e no

Direito **em geral, mas** nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que **é a de** tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual **não é uma** estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente **do padrão de** equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do ambiente **de trabalho para** um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem **se torna um** dos portais **do reconhecimento de** profissionalismo quando se **é uma mulher** negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima **as pessoas e** as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam **por meio do racismo e do** sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de trabalho**, especialmente **no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência e **possibilidades de ascensão** em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois **as condições de** discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que **determinados grupos sociais** ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações **devem ser analisadas** não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, **sem levar em** consideração as implicações **de raça e classe** conjuntamente.

**No Brasil, as** mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são **as mesmas pessoas** que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta **força de trabalho que** compõe a base do hierarquia social e **mercado de trabalho brasileiro**.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente **para mulheres negras em** alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, **ao definir a** discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que "o poder público promoverá ações que assegurem **a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra**, inclusive mediante **a implementação de medidas visando a promoção da igualdade** nas contratações **do setor público e o incentivo à adoção de medidas** similares nas empresas e organizações privadas.?"

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe **a responsabilidade de** se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte **do mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir **o início de** uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a igualdade salarial entre **homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: "Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.". Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: "Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.?"

Ademais, a Lei nº 14.611 **de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo "§ 6º Na hipótese **de discriminação por** motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização **por danos morais**, consideradas as especificidades do caso concreto.?", gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define **o conceito de** interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que **a elaboração de políticas públicas e** dispositivos legais que

visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" **para esse grupo** de mulheres, sem a **ótica da** interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra **de um ciclo de** opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, **diferentemente do que** está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida **para a promoção de** efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não **é apenas uma** característica da realidade **social, mas também** um instrumento **político e jurídico**, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental **que, a partir do** seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas **voltadas à promoção da** equidade, inclusão e **ampliação de oportunidades**, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação **de fatores que** aprofundam e vulneram **a base da sociedade brasileira: as** mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia **no Brasil**. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS **DO TRABALHO**, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? **BRASIL**. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades **de gênero e raça**. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas **universidades federais e nas instituições** federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? BRASIL. Lei nº 12.990, **de 9 de junho** de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, **Rio de Janeiro**, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA** (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.

12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.

13.?DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14.?FEIJÓ, Janaína. *A participação das mulheres negras no mercado de trabalho*. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.

15.?GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. *Rio de Janeiro*: Zahar Editores, 2020.

16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo *na cultura brasileira*. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.

17.?IBGE ? *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres *no Brasil ? 2024*. *Rio de Janeiro*: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. *Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho*. São Paulo, 2020.

19.?Instituto Ethos. Perfil Social, *Racial e de Gênero* das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas *ações afirmativas (2023?2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23.?MITsp. EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-gradua-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à **reserva de vagas para** candidatas/os negras/os. Revista Sociedade e Estado, v. 34, n. 1, p.

161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. **Mulheres negras em** profissões elitizadas: **as práticas de** fissura. 2022. **Tese (Doutorado em** Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade **de São Paulo, São Paulo**, 2022.

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas ? Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====  
**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [alana.org.br/wp-content/uploads/2023/11/Educacao\\_Inclusiva\\_MP.pdf](#) (47002 termos)

**Termos comuns:** 555

**Índice de similaridade antigo:** 0,98%

**Novo índice de similaridade:** 5,63%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: bdd1b7329e4be31x27

=====  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, **durante todo o curso, projeto de pesquisa e** desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, **que fazem parte** da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito **de ser e** ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio **a todos os outros** não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito **do que é**, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente **durante todo esse processo**, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou **o ensino superior** de qualidade, com bolsa integral. **Por isso, e** por diversos outros motivos, defendo **a educação como** fator determinante **para a promoção da** igualdade, **em todos os âmbitos**.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho **tem como objetivo** analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do **entendimento de que a** interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que **não podem ser** compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda **o papel do** direito antidiscriminatório **e das políticas de inclusão como** instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como **a superação das barreiras** interseccionais **exige o reconhecimento** das opressões combinadas **de gênero e** raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação **de gênero e** raça; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS <b>NO BRASIL</b>	9
3. <b>A</b> DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS <b>E POLÍTICAS PÚBLICAS</b>	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por **igualdade de direitos** no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. **No entanto, quando se trata da** realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no **final do século XX**, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais **do Direito e das políticas públicas**.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção **de políticas de diversidade**, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural **na forma como** as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. **O ponto de partida é a** hipótese **de que a** conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas **pelas políticas públicas** atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de uma** dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores **que contribuem para a** discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar **o desenvolvimento da** teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar **o papel da legislação e das políticas públicas** no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica. O trabalho **parte de uma** abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos **de Gênero e Raça, com vistas a** refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional **no mundo do trabalho**.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, **com ênfase na** análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto **para o debate** social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento no mercado de trabalho.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras no mercado de trabalho, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía a existência de discriminação ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras no mercado de trabalho é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário **para que a** vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, **à medida que** a industrialização crescia, o trabalho doméstico **passou a ser** desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como **em se tratando** de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central **de suas vidas** a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam **do trabalho e** punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram **a responsabilidade de** provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu **trabalho e de suas** batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo **de trabalhar para** sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite **compreender como o mercado de trabalho** opera **como um dos principais** espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a **abolição da escravidão**, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras **é que a** mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido **da sociedade brasileira, uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder no **mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores **de todos os** privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil.

Assim, é também **por isso que** as políticas afirmativas e demais programas criados **para a inclusão** não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, **para o que é** considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, **que está na** base da pirâmide socioeconômica, **e por isso** também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, **a dificuldade de** mobilidade social **e as barreiras** enfrentadas por essas mulheres, seja **por falta de educação de qualidade**, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, **o entendimento de** Armstrong e Armstrong (1985, p.195) **de que as** mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social **e o controle** sobre seus corpos. **Questionar se a** subordinação feminina é resultado das ideias ou **das condições materiais** é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim **como um sistema** único e integrado, **que deve ser** analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido **à falta de** mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou **uma política de** inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando **uma série de** disparidades que influenciam até hoje nos lugares **em que as**

mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, **levando em consideração** que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço no **mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado no **mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados **do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade** revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual **afirma que o** trabalho das mulheres racializadas **é fundamental para** sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras no **mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, **que muitas vezes** se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai **um dever do** empregador explicitamente previsto na CLT (**Consolidação das Leis** do Trabalho), **em seu art.** 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente **não é o que se** observa no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, **que garante a igualdade de direitos** (art. 5º, caput), e o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também **da Lei nº 9.029/1995**, **que** proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou **de permanência da** relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que **as políticas públicas** geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens mais eficazes **para garantir a equidade**. **Por isso**, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ?A segregação horizontal do **mercado de trabalho** determinada com base em estereótipos de gênero faz que as mulheres permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, **a possibilidade de crescimento** nessas estruturas organizacionais.

**Em vista disso**, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e** raça sob um viés discriminatório.

Ante **todos os aspectos que** tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se **a importância de** discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), em 2022, das 48,8 milhões de mulheres negras em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está no **mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das** mulheres negras no **mercado de trabalho**.

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Com base nos** microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade no **mercado de trabalho** atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios da Pobreza com foco no** Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura do mercado de trabalho brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado no mercado de trabalho e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado no mercado de trabalho empresarial. Enquanto o número de mulheres negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam a maior parte de seu tempo, às vezes até mais do que com a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das

empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões **contribui para a** complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca **que a presença** feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma **maior capacidade de** preservar talentos.

**Para que a diversidade** contribua, assim, de forma efetiva **para o desenvolvimento** das organizações, **é fundamental que as** competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação **entre pessoas com** trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, **uma pesquisa da** consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas **de diversidade de** gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no **trabalho em equipe** e aproveitamento **de profissionais**

**E** isso, **por si só**, justifica **a necessidade de** implementar políticas **efetivas de inclusão** e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover **melhores condições de** trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

**A Constituição Federal de** 1988, **especialmente em seu artigo** 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos **e liberdades fundamentais**, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais **como a Lei nº 7.716/1989 (que** criminaliza o racismo), **a Lei nº 9.029/1995 (que** proíbe discriminação em processos seletivos), **o Estatuto da** Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente **Lei nº 14.611/2023 (que** visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), **?quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas**, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas **para atender às necessidades das** mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois **sistemas de opressão**, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. **O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que** essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica **na formulação de políticas públicas**, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), **“a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento”**. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo **a importância das** interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe **novas formas de** resistência e produção **de conhecimento a partir do** Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia **e por consequência**, nos demais espaços de **tomada de decisão, como o próprio** judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

**Em vista disso**, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior **do Trabalho no** Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa **da área de saúde**. Ali, o TST reconheceu, **pela primeira vez, a existência de** discriminação estrutural no ambiente **de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou

preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica **pode ser considerada** discriminação racial. No caso, **a falta de** diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada **é uma forma de discriminação**, ainda que indireta, que tem o condão de ferir **a dignidade humana** e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, **como no caso da** reclamante, **que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual **estágio de desenvolvimento de nossa sociedade**, toda **a forma de discriminação** deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, **que ao invés de** ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas **privadas ou públicas**, **de forma** intencional ou não, com **o poder de** afetar negativamente determinado grupo racial. **É o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, **ainda que de forma** não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual a parte autora **faz jus ao** pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona **a importância do** protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado **com o objetivo de** orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, **de modo que** magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade **e nas políticas de** equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho **para promover a igualdade**, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, **bem como outras** desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes **que ampliam as possibilidades de** mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. **Além disso**, o protocolo leva **em conta o contexto histórico** do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar **uma perspectiva de** gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar **a importância do** protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo**, **é preciso reconhecer** o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados **comprometidos com a promoção da** equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento **contribua para a** ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: **a construção de uma sociedade** justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda **no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) **em seu livro** 'A Justiça é uma mulher negra?' traz **a proposta de** interseccionalidade como **um princípio constitucional**: **?assim como a** proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece **a estrutura de** aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação **em relação a todos os** subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do **direito, que deve** reconhecer seu lugar **em uma sociedade estruturada** pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, **é necessário considerar** a dimensão histórica e social que molda tanto **a trajetória da/o** julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais **de igualdade e** justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se **a importância da** análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre **destacar que as** políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 **para o ensino superior e pela Lei** nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais **na promoção da** equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos **de escolas públicas** e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir **igualdade de oportunidades**. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, **a participação de** pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado **à educação superior** tem impactos diretos **na inclusão de** mulheres negras em espaços de poder e **tomada de decisão**. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades **e redes de** contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos **públicos e privados** reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais **justa e plural** nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem **a inclusão educacional**, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo,

especialmente **no que tange à** responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas **na promoção da** equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima **do Estado e** do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas **na promoção de** pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no **mercado de trabalho**. Sob o mesmo **ponto de vista**, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no **mercado de trabalho**, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto **que deve ser** salientado é que as mulheres negras **na maioria das vezes** cumpre uma jornada dupla ou até tripla, **a maior parte das que compõem a força de** trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho **é composta por** mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede **de apoio e** etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem **como um dos** marcadores da estratificação da mulher negra no **mercado de trabalho, a dificuldade de** formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, **para além de todos os** questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. **Em** 2019, **por exemplo**, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto **em relação aos** 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no **mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. **Ou seja, a** inserção de mais mulheres na educação

superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade a fim de objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que “[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?”

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E,

ainda, destaca-se **que não há** de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por homens e mulheres dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas **públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha”. Como **considera que a** negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (**o que também** revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

**É preciso, portanto**, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a **presença de** mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e **prestação de contas**. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar **às políticas públicas** “como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas federais” municiadas por apoio governamental e articulação social, **além de ser** amplificada por entidades **da sociedade civil** que fomentam **a discussão da** temática **de inclusão das** mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa **destacar que a** legislação, **por si só**, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. **É necessário que** o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o que as mulheres negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também a necessidade de trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, em que a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho?. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

E é aí, na necessidade de deixar que as mulheres, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser "excepcionais" é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no

Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, **em sua tese de** doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho **uma característica que é a de** tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual **não é uma** estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente **do padrão de** equidistância ditada **na maioria das** atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, **é uma das formas de** transformação do ambiente de trabalho para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e **inclusão, um olhar** político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima **as pessoas e** as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam **por meio do** racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras no **mercado de trabalho**, especialmente **no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência **e possibilidades de** ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente **a definição de** interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, **que trata de** como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. **Não há como** analisar gênero, sem **levar em consideração** as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado **que a simples** ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho **que compõe a** base do hierarquia social e **mercado de trabalho** brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. **Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se **a determinação de em seu artigo 39, §5º, que o poder público** promoverá ações que assegurem **a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra**, inclusive mediante **a implementação de** medidas visando **a promoção da** igualdade nas contratações **do setor público e o incentivo à adoção de medidas** similares nas empresas e organizações privadas.?

Este dispositivo **é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de** se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor **público, mas também** ao privado, abrangendo assim boa parte do **mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir **o início de** uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica **o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a** igualdade salarial entre homens e mulheres, a qual alterou a antiga redação **do artigo 461 da CLT**. A antiga redação dispunha no caput: **“Sendo idêntica a função, a** todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.**”**. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: **“Sendo idêntica a função, a** todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.**”**

Ademais, **a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo **“§ 6º Na hipótese de discriminação por** motivo de sexo, **raça, etnia, origem** ou idade, **o pagamento das** diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.**”**, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

**Deste modo, o** protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm **o intuito de** cumprir com **o dever de** amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define **o conceito de** interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, **percebe-se que a elaboração de políticas públicas e** dispositivos legais que

visam assegurar a **inclusão** (e manutenção) das mulheres negras no **mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de **tomada de decisão**, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" para **esse grupo de** mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida **para a promoção de** efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. **Por isso, é fundamental que, a partir do** seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e **ampliação de** oportunidades, assegurando a **dignidade das pessoas** impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base **da sociedade brasileira**: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. *Anais...* São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? **BRASIL**. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? **BRASIL**. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? **BRASIL**. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? **BRASIL DE FATO**. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. *Brasil de Fato*, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? **CASTRO**, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. *O Globo*, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA** (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? **CRENSHAW**, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.

12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.

13.?DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14.?FEIJÓ, Janaína. **A participação das** mulheres negras no **mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Disponível em:** <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. **Acesso em:** 29 jun. 2025.

15.?GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. **Rio de Janeiro:** Zahar Editores, 2020.

16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, **São Paulo**, p. 223?244, 1987.

17.?IBGE ? Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024*. **Rio de Janeiro:** IBGE, 2024. **Disponível em:** <https://biblioteca.ibge.gov.br>. **Acesso em:** 30 jun. 2025.

18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. *Potências (in)visíveis: a realidade da* mulher negra no **mercado de trabalho**. São Paulo, 2020.

19.?Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. **Disponível em:** <https://www.ethos.org.br/>. **Acesso em:** 30 jun. 2025.

20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. **Disponível em:** <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. **Acesso em:** 29 jun. 2025.

21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23.?MITsp. **EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?**. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-gradua-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais **na perspectiva da** Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. Revista **Sociedade e Estado**, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista **África e Africanidades**, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. **Nota Técnica n.º 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:**

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaeeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. **Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.**

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. **Migalhas ? Olhares Interseccionais**, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:**

[www.passeidireto.com/arquivo/146561373/lelia-gonzalez-marcia-lima-editor-flavia-rios-editor-por-um-feminismo-afro-latin](http://www.passeidireto.com/arquivo/146561373/lelia-gonzalez-marcia-lima-editor-flavia-rios-editor-por-um-feminismo-afro-latin) (54540 termos)

**Termos comuns:** 544

**Índice de similaridade antigo:** 0,85%

**Novo índice de similaridade:** 5,52%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: cc104dadb602a9ex20

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências **para a obtenção do** título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente **a Deus que** me deu força e coragem pra continuar, **durante todo o** curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio **a todos os outros** não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do

que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, **em todos os** âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional **de gênero no** mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento **de que a** interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade **que não podem ser** compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas de gênero e raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação de gênero e raça; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the

effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, **quando se trata da realidade**

vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de **múltiplas formas de opressão** ? de gênero, **raça e classe** ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural, especialmente no âmbito **do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida **no final do século XX**, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam **e reforçam desigualdades** sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, **as mulheres negras** continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização **das relações de trabalho**. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam **com a discriminação** interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença **das mulheres negras é** não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar **de que maneira a** interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e **experiências das mulheres negras no** mundo corporativo brasileiro. **O ponto de partida é a hipótese de que a** conjugação entre **racismo estrutural e** desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de** uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: **mulheres brancas**) **que** nem sequer tangenciam **as mulheres negras**

**O** objetivo geral da pesquisa é analisar os principais **fatores que contribuem para a** discriminação interseccional contra **mulheres negras no** ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir **como o racismo e o sexismo** estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por **mulheres negras no** setor corporativo; (iv) avaliar **o papel da** legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, **das Ciências Sociais e** dos Estudos de Gênero e Raça, **com vistas a** refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional **no mundo do trabalho**.

A pesquisa sobre a **discriminação de mulheres negras no** ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional **de raça e gênero**, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O

recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que afetam diretamente a trajetória profissional **das mulheres negras**.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito **de forma mais** inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à **construção de** uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial **e de gênero**, especialmente na promoção da emancipação **de mulheres negras** historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial **e de gênero**. A pesquisa contribui para **a construção de um** Direito comprometido com a justiça **social e a** reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o **legado histórico da escravidão no Brasil e** seu impacto nas **mulheres negras, com base no** conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como **as relações de** trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada **pelas mulheres negras no** mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas **para as mulheres negras no Brasil**, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia **a necessidade de uma** abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos **para enfrentar as** desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial **e de gênero**. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam **às mulheres negras** proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.2 MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça **das mulheres negras no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial **para compreender o** imbricamento de

opressões enfrentadas por **mulheres negras**. A autora explica que "as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente" (CRENSHAW, 2004). Crenshaw cunhou o termo **interseccionalidade** em 1989 para denotar como **raça e gênero** se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão? **o que ela** chamou de "lentes cruzadas"? **de discriminação**. Um exemplo emblemático **é o caso** DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea **de raça e sexo**. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação **de negros do sexo masculino e de mulheres brancas** excluía **a existência de discriminação**? ignorando as experiências específicas **das mulheres negras**. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico "eixo único" (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar **raça e gênero** como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte **de um sistema** interligado que faz **a manutenção da matriz** colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, **em sua maioria**, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio **do homem branco**, é considerada "sujeito universal"? pois como traz Grada Kilomba "Uma mulher negra diz **que ela é uma mulher negra**. Uma mulher branca diz **que ela é uma mulher**. Um homem branco diz **que é uma pessoa**?", o que constata **que o homem branco**, em detrimento de como **as mulheres negras são** lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) **afirma que a** invisibilidade **das mulheres negras no mercado de trabalho é** produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, **como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços** informais. O sistema capitalista exige essas contribuições **sem, no entanto**, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho **das mulheres negras**, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da **divisão sexual do trabalho**: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), **a divisão sexual do trabalho** nem sempre foi hierárquica, mas **passou a ser** após o **surgimento da** propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário **para que a vida** externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, **à medida que a** industrialização crescia, **o trabalho doméstico passou a ser** desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto **na América do Norte**, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial **as mulheres negras** nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. **As mulheres negras não** eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. **Isso pode ser** observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam **do trabalho e** punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada **e o trabalho** formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, **as mulheres negras** trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais **as mulheres negras têm** sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho **e de suas** batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia **para se tornar** especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar **para sobreviver e** de servir a seu marido e a suas crianças, **as mulheres negras** há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade **permite compreender como o mercado de trabalho** opera **como um dos principais** espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam **as mulheres negras**. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão **social e econômica** especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): **“a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente** ou prostituta?”, uma percepção que se perpetua

como estigma cultural. Mesmo **após a abolição da escravidão, a ausência de** políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações **de raça e gênero** - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. **Por essas e outras é que a mulher negra** permanece como **o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (**social, racial e sexual**) que as vulneram.

Essa afirmação **de Lélia se** torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam **posições de poder no mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores **de todos os** privilégios avessos **à condição de mulher negra no Brasil.**

**Assim,** é também **por isso que** as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, **para o que é** considerado excepcional nas **posições de poder.** Este perfil é refletido na **mulher negra, que** está **na base da** pirâmide socioeconômica, **e por isso** também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

**A situação da mulher negra no Brasil** manifesta um prolongamento da realidade vivida **no período colonial** com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, **a dificuldade de mobilidade social e** as barreiras enfrentadas **por essas mulheres,** seja por falta **de educação de** qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, **sem dúvida alguma,** de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida **das mulheres negras,** esta concepção consolida, assim, **o entendimento de** Armstrong e Armstrong (1985, p.195) **de que as mulheres** enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado **e o capitalismo** não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade **discriminação de mulheres negras no** mundo corporativo.

### 3. A **DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO**

?

Desde a Revolução Industrial, **devido à falta de mão de obra** masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico **na esfera do trabalho.**

Entretanto, não se observou uma política de inclusão, **valorização e reconhecimento** para este grupo, gerando **uma série de** disparidades que influenciam até hoje nos lugares **em que as mulheres** ocupam e na valorização **de sua força de trabalho**.

Realizando um recorte racial, esta lacuna **é ainda mais** profunda, levando **em consideração que o Brasil tem** uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, **dia após dia**, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média **de mulheres negras, de** R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual **afirma que o** trabalho das mulheres racializadas **é fundamental para** sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre **homens brancos e mulheres negras** evidencia a continuidade do **racismo estrutural e do sexismo** nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial **é apenas uma** das faces **das profundas desigualdades** que afetam **as mulheres negras no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior **taxa de desemprego**, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. **Isso sem contar o** assédio moral e sexual, **que muitas vezes se** agrava pela interseccionalidade **de raça e gênero**.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do **Trabalho**), **em seu** art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, **sem distinção de** sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não **é o que se observa** no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como **a Constituição de** 1988, que **garante a igualdade** de direitos (art. 5º, caput), e **o Estatuto da** Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), **as mulheres negras** permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora **com o pensamento de** Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens mais eficazes **para garantir a** equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados **pelas mulheres negras, pois, o** simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa **mão de obra**, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual

historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam concentrando-as **em determinadas atividades**, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021) ?A segregação horizontal **do mercado de trabalho** determinada **com base em** estereótipos de gênero faz **que as mulheres** permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, **ligadas ao trabalho** doméstico e ao cuidado ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, **a possibilidade de** crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado **pelas mulheres negras** nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca de gênero e raça sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se **a importância de** discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal **e o trabalho** informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). **Já o trabalho** informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não **contribuir para a** arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas **são exemplos de** trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados **do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 **milhões de mulheres negras em** idade para trabalhar, apenas **um pouco mais da metade** (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho.**

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa **as mulheres negras**. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre **os homens negros**, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da **população brasileira** evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste. Esses dados evidenciam que a estrutura **do mercado de trabalho brasileiro** continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, **as mulheres negras** permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre **racismo estrutural e** desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica **de mulheres negras** no país. Em âmbito geral, **as mulheres negras são** o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho e** pior remunerado, **e com o** recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à **raça e gênero** são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, **?apesar de serem observados avanços nos últimos anos**, esse grupo **[mulheres negras]** ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto **o número de mulheres negras** trainees chega a 53,7%, superando o **de homens brancos** (9%), posições **que estão no topo da** hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% **de mulheres negras**.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas **como o de estágio e trainee**. Entretanto, pouco se mostra efetivo na **construção de um** cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, **mais uma vez**, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil **Social, Racial e de Gênero** das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do **lugar em que muitas vezes** passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que com** a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores condições de trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, **as experiências das mulheres negras são** marginalizadas. Isso ocorre porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas **tendo como referência os homens negros. As mulheres negras**, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?"

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo **sobre o feminismo** decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição **das mulheres negras de** destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), "a descolonização começa com **o reconhecimento de que a resistência das mulheres** racializadas à colonialidade é **uma forma de produção de** conhecimento?". Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e **político, capaz de** orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial **é, por isso**, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando **as relações de** opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes **das mulheres negras**, indígenas e periféricas, reconhecendo **a importância das** interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper **com a lógica** universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas **formas de resistência e** produção de conhecimento **a partir do Sul Global**, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades **históricas e culturais dessas mulheres, como** defende Lélia González.

**Esse modo de** pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços **de tomada de decisão**, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores **de sua própria história**. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390/03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora **negra e uma** empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, **pela primeira vez, a existência de discriminação** estrutural no ambiente **de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um

guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente **a raça negra**. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada **discriminação racial**. No caso, **a falta de diversidade racial** no guia de padronização visual da reclamada é **uma forma de discriminação**, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da **raça negra, como no caso da reclamante, que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento **de nossa sociedade**, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, **com o poder de** afetar negativamente determinado grupo racial. **É o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, **ainda que de** forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, **razão pela qual** a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também **trazer à tona a importância do** protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero**. Ele foi elaborado **com o objetivo de** orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, **de modo que** magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, **raça, classe e** orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra **mulheres negras**.

**Com** isso, propõe medidas contundentes que ampliam **as possibilidades de mobilidade social** para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo **leva em conta o** contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma **perspectiva de gênero** em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar **a importância do** protocolo, especialmente **em um país como o Brasil**, onde o direito historicamente tem **desempenhado um papel** na manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo**, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento **de transformação social**, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim,

que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação **de um dos** princípios fundamentais da Constituição: **a construção de uma sociedade justa**, livre e solidária.

Complementarmente, ainda **no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) **em seu livro ?A Justiça é uma mulher negra?** traz **a proposta de** interseccionalidade como um princípio constitucional: **?assim como a** proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação **em relação a todos os** subsistemas sociais, sobretudo ao Direito **e à política?**. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada **pelo racismo e sexismo**. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. **Em seguida, é** necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se **a importância da** análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre **destacar que as** políticas de cotas **raciais no Brasil**, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o ensino superior e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos **de escolas públicas e** com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, **a participação de** pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão **de mulheres negras em** espaços **de poder e tomada de decisão**. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente **de mulheres negras em** cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica,

fortalecendo a democracia e a justiça social **no Brasil**.

**Com** isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo, **especialmente no que tange à** responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial **e de gênero**.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil **Social, Racial e de Gênero** das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade **das mulheres negras no Brasil** exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis **de mulheres negras** mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção **de pessoas negras** menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência **no mercado de trabalho**. Sob o mesmo **ponto de vista**, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo **no mercado de trabalho**, sendo exploradas pela sociedade que sabendo **da sua condição** financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é **que as mulheres negras na maioria** das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, **a maior parte das** que compõem **a força de trabalho, como** discorrido ao longo **deste trabalho é** composta por mulheres que desempenham funções domésticas **no interior de** seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante **disso, observa-se que** parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem **como um dos** marcadores da estratificação **da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de** formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, **para além de todos os** questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem **de mulheres negras** ocupando as universidades. **Em 2019, por exemplo,** 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto **em relação aos** 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores **Sociais das Mulheres no Brasil**, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, **a taxa de**

**participação das mulheres no mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. **Ou seja, a** inserção de mais mulheres na educação superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas **no mercado de trabalho e o argumento de que a ausência de** qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se **também que a** concepção **de que as mulheres negras** ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista **da população negra enquanto** povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

**Esse tipo de** pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura **de um povo** e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se **no Brasil colonial**, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam **locais em que** negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de **uma época em que** esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto **em que a** norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade **para a realização** de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge **mulheres negras, em** especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a **se converter em** selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma **pela qual o racismo, o**

patriarcalismo, a opressão **de classe e** outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. **Além disso, a** interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem **ao longo de** tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca **a necessidade de** análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão **de mulheres negras no** ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por **raça e gênero**, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil **Social, Racial E De Gênero** Das 1.100 Maiores Empresas **Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos** que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando **raça e gênero**, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos **que ?[..] as empresas** estão atuando **sob a perspectiva de ?**ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (**tendo em vista** ser este o eixo **em que mais** as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em **?caixinhas?** resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios **e, por isso**, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa **a população negra de** uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, **em muitos casos**, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil **social, racial e de gênero** das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira **de mulheres negras**. Estes dados confrontam **a afirmação de que**, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe **a maior parte da população**, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, **fica evidente que no Brasil, quando se fala** em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às **mulheres brancas**. E, ainda, destaca-se **que não há** de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam **parte da população feminina**, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também **as mulheres negras**. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas **por homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando **todas as mulheres** forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão. Segundo Lélia González (2020), a sub-representação **das mulheres negras** ?[...]ocorre porque toda atividade que signifique **lidar com o público** ?seleto? exclui **a trabalhadora negra**. No entanto, se o negócio é **ser cozinheira, arrumadeira** e faxineira, não há problema se a empregada for negra?. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas **públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, **as mulheres negras** continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência **de ?boa aparência?**, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do **?exige-se boa aparência?**, dos anúncios de empregos, **a gente pode** traduzir por: **?negra não serve?**. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo **etc. e tal** são profissões que exigem **contato com o tal do público ?exigente?** (leia-se: racista). **Afinal de contas**, para a cabeça desse **?público?**, **a trabalhadora negra** tem que ficar **?no seu lugar?**: ocultada, invisível, **?na cozinha?**. Como **considera que a negra** é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões **?mais elevadas?**, **?mais dignas?** (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). **E estamos falando** de profissões consideradas **?femininas?** por esse mesmo **?público?** (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar **a presença de mulheres negras**, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial **e de gênero**, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas ? como **o Estatuto da Igualdade Racial** e os programas federais ? municadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades **da sociedade civil** que fomentam **a discussão da** temática de inclusão **das mulheres negras sob** um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária **das mulheres negras nas** organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390?03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras

decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de **combate ao racismo** estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: **e o que as mulheres negras que** chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam **para que sua presença** seja um movimento efetivo **de transformação social** que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade **de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder **a partir do** conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre **mulheres negras em** profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação **de mulheres negras**; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da **realidade vivida por** mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona **que no Brasil a** internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

**Houve um aumento** de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, **como uma resposta às** muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas **de prestação de serviços** desses novos escritórios, surgiu também **a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos **e é nesse** lugar que **as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se** concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** "a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da **divisão sexual do trabalho**". Assim, **a lógica que** tem marcado a feminização da profissão teria garantido um **exército de reserva de mão de obra**, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência **do que as mulheres e** aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" **as mulheres que** ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, na necessidade de deixar **que as mulheres**, sobretudo negras, que alcancem

posições de poder, deixem de ser ?excepcionais? **é que se** enxerga o conceito supracitado **das práticas de** fissura e a correlação **com a discriminação** ocorrida não só na advocacia e no Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica **que é a de** tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual **não é uma** estratégia, é uma verdade para mim. **Somos todos iguais**, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente **do padrão de** equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário **sobre os demais**, que não seus pares, **é uma das formas de** transformação do ambiente **de trabalho para** um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz **à tona o quanto a** imagem **se torna um** dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é **uma mulher negra** - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização **das mulheres negras** nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar **o olhar para as estratégias que** elas desenvolveram e continuam desenvolvendo **para sobreviver e resistir**.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio **do racismo e do sexismo** ?, impactam diretamente a realidade **das mulheres negras no mercado de trabalho, especialmente no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência e **possibilidades de ascensão em** ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois **as condições de** discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação **é justamente a** definição de interseccionalidade mencionada **no início deste trabalho, que trata de** como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, **sem levar em consideração as** implicações **de raça e classe** conjuntamente.

No Brasil, **as mulheres negras** compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados **de poder e liderança** dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto **que, apesar dos** mitos que tangenciam a meritocracia, **que todos são iguais** e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado **que a simples** ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta **força de trabalho que compõe a base do** hierarquia social **e mercado de trabalho brasileiro**.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para **mulheres negras em** alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação de gênero e raça. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de **em seu artigo 39, §5º, que o poder** público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades **no mercado de trabalho para a população negra**, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor **público e o** incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte **do mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a igualdade salarial **entre homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: ?Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, **sem distinção de** sexo.?. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: ?Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, **sem distinção de** sexo, etnia, nacionalidade ou idade.?

Ademais, a Lei nº 14.611 **de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo ?§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito **de ação de** indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.?, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, **e, muitas vezes**, invisíveis. O protocolo define **o conceito de** interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a

passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, **percebe-se que a elaboração de políticas** públicas e dispositivos legais que visam assegurar a inclusão (e manutenção) **das mulheres negras no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e **de tomada de decisão**, lugares historicamente concebidos como um ?não lugar? para esse **grupo de mulheres**, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. **Os movimentos de** resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

**Por isso, a** interseccionalidade **não é apenas uma** característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental **que, a partir do** seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base **da sociedade brasileira: as mulheres negras.**

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. Studies in Political Economy, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão **das mulheres nas sociedades de** advogados. Cadernos de Pesquisa, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. **Instituto de Pesquisa** Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas **para as Mulheres**; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível

em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico **de nível médio** e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 **de junho de** 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? CASTRO, Mayra. **Mulheres negras são** 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, **Rio de Janeiro**, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com **Perspectiva de Gênero** [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

- 11.?CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.
- 12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.
- 13.?DAVIS, Angela. Mulheres, **raça e classe**. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.
- 14.?FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 15.?GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo afro-latino-americano**. Organizado por Flávia **Rios e Márcia Lima**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.
- 16.?GONZALES, Lélia. **Racismo e sexismo na cultura brasileira**. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.
- 17.?IBGE ? **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores **sociais das mulheres no Brasil ? 2024**. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. Potências (in)visíveis: a realidade **da mulher negra no mercado de trabalho**. São Paulo, 2020.
- 19.?Instituto Ethos. Perfil **Social, Racial e de Gênero** das 1.000 maiores empresas **do Brasil e** suas ações afirmativas (2023?2024). São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.
- 22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23. MITsp. EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ **A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?**. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. Revista Sociedade e Estado, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. **A mulher negra** brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. **Mulheres negras em** profissões elitizadas: **as práticas de** fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade **de São Paulo**, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Lívia Sant'Anna. Eu, **mulher negra, não** sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas ? Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.



=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/download/54324/36337/316710](https://seer.ufu.br/index.php/revistafadir/article/download/54324/36337/316710) (7797 termos)

**Termos comuns:** 258

**Índice de similaridade antigo:** 1,48%

**Novo índice de similaridade:** 2,61%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: fe26fb97ac51928x25

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à **Universidade Católica de** Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de **bacharel em Direito**.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio **a todos os** outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a **Universidade Católica de Salvador**, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção **da igualdade, em todos os** âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional **de gênero no** mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais **para o enfrentamento dessas** desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas **de gênero e raça**, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e **análise de dados** empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação **de gênero e raça**; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, **as well as** on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas <b>para o enfrentamento da discriminação</b> interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por **igualdade de direitos no Brasil** sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. **No entanto, quando** se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, **essas desigualdades se** manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, **as mulheres negras** continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das **relações de trabalho**. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese de que a conjugação entre racismo estrutural e **desigualdade de gênero** - sexismo - produz barreiras específicas **para essa parcela da população**, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem a partir de uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de **equidade de gênero**, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam **as mulheres negras**

**O objetivo geral** da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. **Como objetivos específicos**, pretende-se: (i) examinar **o desenvolvimento da** teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam **nas relações de trabalho**; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas **que essas mulheres** desempenham quando alcançam **espaços de poder**.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente **Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos de Gênero e Raça**, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções **para o enfrentamento da discriminação** interseccional no mundo do **trabalho**.

**A pesquisa** sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, **com ênfase na** análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume **o papel de** uma meta-norma voltada à **construção de uma** justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

**Além disso**, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos **e comprometidos com** a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para **a construção de um** Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão **no Brasil e** seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como **as relações de trabalho** historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas **para as mulheres negras** no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo **a implementação de** políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS **NO BRASIL**.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras **no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía a existência de discriminação ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras no mercado de trabalho é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico **passou a ser** desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como **em se tratando de** Brasil colonial e pós-colonial **as mulheres negras** nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. **As mulheres negras** não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam **do trabalho e** punições extenuantes. Somado a isso, **as mulheres são**, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, **as mulheres negras** trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais **as mulheres negras** têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas **fora de casa**. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, **as mulheres negras** há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

**Dessa maneira**, a interseccionalidade permite compreender como **o mercado de trabalho** opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam **as mulheres negras**. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão **social e econômica** especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras **é que a** mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, **uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder **no mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores **de todos os** privilégios avessos **à condição de** mulher negra no Brasil.

Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, **e por isso** também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização **do trabalho desenvolvido**, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de **que as mulheres** enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou **uma política de** inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em **que as**

**mulheres** ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade **revelam que a** remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma **que o trabalho das mulheres** racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância **salarial entre homens** brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam **as mulheres negras no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (**Consolidação das Leis do Trabalho**), em seu art. 5º: "A todo **trabalho de igual valor** corresponderá salário igual, **sem distinção de sexo**". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é **o que se** observa no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas **como a Constituição** de 1988, que garante **a igualdade de direitos** (art. 5º, caput), e **o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010), **as mulheres negras** permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando a necessidade de abordagens mais eficazes para garantir a equidade.

**Por isso, é necessário** saber que espaços são esses **que estão sendo** ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021) ?A segregação horizontal **do mercado de trabalho** determinada com base em estereótipos de gênero faz **que as mulheres** permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou **em atividades que** requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, a possibilidade de crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se a necessidade de examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e** raça sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do **Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 milhões de mulheres negras em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres** negras **no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE. Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa **as mulheres negras**. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e **os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre gênero e raça, conforme **se observa a** seguir:

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e **os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura **do mercado de trabalho brasileiro** continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, **as mulheres negras** permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e **desigualdade de gênero** aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito **geral**, **as mulheres negras** são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho** e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, ?apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto **o número de mulheres** negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na **construção de um** cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, **mais uma vez**, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que** com a própria família.

**De acordo com** um relatório conjunto **da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, promover a diversidade de gênero dentro das

empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva **para o desenvolvimento** das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores **condições de trabalho**. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

**A Constituição Federal de 1988**, especialmente **em seu artigo 5º, inciso XLI**, estabelece **a vedação a qualquer** discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como **a Lei nº 7.716/1989** (que criminaliza o racismo), **a Lei nº 9.029/1995** (que proíbe discriminação em processos seletivos), **o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar **igualdade salarial entre gêneros** e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção **da igualdade**.

**Como** afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. **As mulheres negras**, portanto, ficam na interseção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), *“a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?”*. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando **as relações de** opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores **de sua própria** história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, **a existência de** discriminação estrutural **no ambiente de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou

preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é uma **forma de discriminação**, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, como **no caso da** reclamante, **que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a **forma de discriminação** deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. É **o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero**. Ele foi elaborado com o objetivo de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, **de modo que** magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. **Além disso**, o protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma **perspectiva de gênero** em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. **Ao mesmo tempo**, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural **no Poder Judiciário** que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: **a construção de uma sociedade** justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda no que tange à valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *‘A Justiça é uma mulher negra?’* traz **a proposta de** interseccionalidade como um princípio constitucional: *‘assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação **a todos os** subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?’*. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, **que considera as** múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o ensino superior e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir **igualdade de oportunidades**. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de mulheres negras **em espaços de poder e** tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo,

especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência **no mercado de trabalho**. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo **no mercado de trabalho**, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é **que as mulheres negras** na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, **a maior parte das** que compõem a força **de trabalho**, **como** discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham **fora de casa** com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra **no mercado de trabalho**, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além **de todos os** questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto **em relação aos** 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo **Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil**, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de **participação das mulheres no mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação

superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas **no mercado de trabalho e o** argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos **de prestígio, é** denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de **que as mulheres negras** ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou **não**) **é um** pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

**Esse tipo de** pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto **em que a** norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII **do art. 7º da Constituição Federal**, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade **para a realização de horas extras**, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade ? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas **para o Enfrentamento da Discriminação** Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata **da forma como** ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações **de gênero e** raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que "[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater **a desigualdade de gênero** (**tendo em vista** ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança **no cenário atual**. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios **e, por isso**, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar **a carreira de** mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe **a maior parte** da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e **participação feminina no** âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E,

ainda, **destaca-se que não** há de se falar em **equidade de gênero** em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também **as mulheres negras**. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por **homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando **todas as mulheres** forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de empresas públicas e privadas, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, **as mulheres negras** continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve?”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha?”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a presença de mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas “como o **Estatuto da** Igualdade Racial e os programas federais “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades da sociedade civil que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. **É necessário que** o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo **de combate ao racismo** estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o **que as mulheres negras** que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes **sociedades de advogados** para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento **da participação feminina**, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também a necessidade de trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), **a feminização da advocacia** é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que a** intensificação da divisão **social do trabalho** foi acompanhada **da divisão sexual do trabalho**?. Assim, a lógica que tem marcado **a feminização da** profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do **que as mulheres e aquelas que** chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, na necessidade de deixar **que as mulheres, sobretudo** negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser "excepcionais" é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só **na advocacia e no**

Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que é a de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do **ambiente de trabalho** para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de trabalho**, especialmente no que diz respeito ao seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois **as condições de** discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início **deste trabalho**, **que** trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, **as mulheres negras** compõem o maior grupo demográfico, **representando** 28% **das pessoas**, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados **de poder e liderança** dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que **todos são iguais** e têm **as mesmas oportunidades**, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força **de trabalho que** compõe a base do hierarquia social e **mercado de trabalho brasileiro**.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. **Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação **de em seu artigo 39, §5º, que** o poder público promoverá ações que assegurem **a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho** para a população negra, inclusive mediante **a implementação de** medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir **a agenda de** diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte **do mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na **Lei nº 13.467, de 2017**, que dispõe **sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor** prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, **sem distinção de sexo**”?. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor**, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, **sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade**”?

Ademais, **a Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo **“§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto**”?. gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm **o intuito de** cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que **a elaboração de** políticas públicas e dispositivos legais que

visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados **de poder, de direção** e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um **“não lugar”** para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para **a promoção de** efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. **Por isso, é** fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: **as mulheres negras.**

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? **BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados.** *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas **para as Mulheres**; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades **de gênero e raça**. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? **BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto** de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

**Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? **BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho** de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. **Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? **BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov.** 2020. **Disponível em:**

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? **BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial.** Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. **Disponível em:**

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? **CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração.** O Globo, **Rio de Janeiro**, 17 set. 2024.

**Disponível em:**

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero** [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. **Disponível em:**

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? **CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de**

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.

12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.

13.?DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14.?FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.

15.?GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. **Rio de Janeiro**: Zahar Editores, 2020.

16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.

17.?IBGE ? Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024**. **Rio de Janeiro**: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. *Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho*. **São Paulo**, 2020.

19.?Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23.?MITsp. **EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?**. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

**Disponível em:**

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-gradua-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Revista Sociedade e Estado*, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. **Disponível em:**

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. *Women in Business and Management: The business case for change*. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. *Revista África e Africanidades*, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. **Disponível em:**

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. **Disponível em:**

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. *Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura*. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. *Migalhas ? Olhares Interseccionais*, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. *Um Feminismo Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2019.



=====  
**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/download/742/340/2728](https://revista.abrasd.com.br/index.php/rbsd/article/download/742/340/2728) (7269 termos)

**Termos comuns:** 237

**Índice de similaridade antigo:** 1,40%

**Novo índice de similaridade:** 2,40%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: a6610553cf3f812x29

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

**Trabalho de Conclusão de Curso**, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto **de pesquisa e** desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, **que fazem parte** da minha trajetória de formação pessoal, **acadêmica e profissional**. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, em todos os âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas de gênero e raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, com base em revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação de gênero e raça; mulheres negras; mercado de trabalho; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente no âmbito do **mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no **final do século XX**, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das **relações de trabalho**. Isso revela não apenas **um problema de inclusão**, mas uma falha estrutural na **forma como as** instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, **a presença das mulheres** negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre **gênero e raça** influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese **de que a** conjugação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de** uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar **o desenvolvimento da** teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas **relações de trabalho**; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar **o papel da** legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, com base em revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das **Ciências Sociais** e dos Estudos **de Gênero e Raça**, **com vistas a** refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no **mundo do trabalho**.

A pesquisa sobre a discriminação **de mulheres negras** no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente **a trajetória profissional das** mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume **o papel de** uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação **de mulheres negras** historicamente marginalizadas.

**Além disso**, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui para **a construção de** um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão **no Brasil e** seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as **relações de trabalho** historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais **que dificultam sua ascensão** profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas **para as mulheres** negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia **a necessidade de** uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação de políticas públicas que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por **gênero e raça** das mulheres negras **no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros **do sexo masculino** e de mulheres brancas excluía **a existência de discriminação** ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica e jurídica para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio **do homem branco**, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz **que é uma** pessoa.?, o que constata **que o homem** branco, em detrimento de **como as mulheres** negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras **no mercado de trabalho** é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso **do trabalho doméstico e** da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente **o trabalho das mulheres** negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da **divisão sexual do trabalho**: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), **a divisão sexual do trabalho nem sempre foi** hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

**As atividades domésticas** eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para **que a vida** externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo **do que mulheres** devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam **do trabalho e** punições extenuantes. **Somado a isso, as mulheres são**, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o **mercado de trabalho** opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e **as impede de** alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é **que a mulher** negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, **uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos **qual o perfil** médio **das pessoas que** ocupam **posições de poder no mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação **por homens brancos**, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil. Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional **nas posições de poder**. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente **o fenômeno do** afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por **trabalho doméstico não remunerado** dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) **de que as mulheres** enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e **o controle sobre** seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação **de mulheres negras** no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO **DE MULHERES NEGRAS** NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando **uma série de** disparidades que influenciam até hoje nos lugares em **que as**

**mulheres** ocupam e na valorização de sua **força de trabalho**.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo **gênero e raça**, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média **de mulheres negras**, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que **o trabalho das mulheres** racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre **homens brancos e** mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras **no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (**Consolidação das Leis do Trabalho**), em seu art. 5º: "A todo **trabalho de igual valor** corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é o que se observa **no cotidiano de** mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, que garante a igualdade de direitos (art. 5º, caput), e o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens mais eficazes para garantir a equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, **somado a isso**, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021) ? A segregação horizontal do **mercado de trabalho** determinada com base em estereótipos de gênero faz **que as mulheres** permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao **trabalho doméstico e ao cuidado** ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, **a possibilidade de** crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e raça** sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo **dados do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 milhões **de mulheres negras** em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. **A participação das mulheres negras no mercado de trabalho.**

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre **homens brancos ou amarelos** (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada **entre os homens** negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo **dados do IBGE** (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre **gênero e raça**, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, com base em dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura do **mercado de trabalho** brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais **gênero e raça** operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e desigualdade de gênero aprofunda a vulnerabilidade econômica **de mulheres negras** no país.

Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho** e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto o **número de mulheres negras** trainees chega a 53,7%, superando o **de homens brancos** (9%), posições que estão **no topo da** hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% **de mulheres negras**.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o **de estágio e trainee**. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre **gênero e raça**. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com **mais de 45 anos**:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam **a maior parte** de seu tempo, às vezes até **mais do que** com a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das

empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca **que a presença feminina** em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo **e ao crescimento coletivo**.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica **a necessidade de** implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção **de mulheres negras** em espaços que possam promover melhores condições **de trabalho**. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), ?a descolonização começa com o reconhecimento **de que a resistência** das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por **gênero e raça**.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper **com a lógica** universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa **da área de** saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, **a existência de** discriminação estrutural no ambiente **de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou

preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é uma forma de discriminação, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, como no caso da reclamante, que não se sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. É o que se extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado com o objetivo de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma perspectiva de gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: **a construção de** uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda no que tange à valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *‘A Justiça é uma mulher negra?’* traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: ‘assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política’. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para **o ensino superior** e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica **do ensino superior**.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão **de mulheres negras** em espaços **de poder** e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar **em posições de liderança** e influência. A presença crescente **de mulheres negras** em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo,

especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) **mostrou que apenas** metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis **de mulheres negras** mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência **no mercado de trabalho**. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo **no mercado de trabalho**, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é **que as mulheres** negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, **a maior parte das** que compõem **a força de trabalho**, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas **no interior de** seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem **rede de apoio** e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra **no mercado de trabalho**, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem **de mulheres negras** ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais **das Mulheres no** Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com **mais de 25 anos** tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de **participação das mulheres no mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação

superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas **no mercado de trabalho e o argumento de que a** ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença **em cargos de** prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a **concepção de que as mulheres** negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto **em que a** norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do art. 7º da Constituição Federal, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade **para a realização de** horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade ? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a **necessidade de** análise das discriminações **de gênero e raça** como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão **de mulheres negras** no ambiente corporativo devem enfrentar a **questão de** forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

**O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas**, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que “[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a desigualdade de gênero (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?”

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a **perpetuação do** "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

**Outro dado importante** trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é **que apenas 30,5% das empresas que, desde a** contratação, desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a **carreira de mulheres negras**. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo **dados do IBGE** (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a **maior parte** da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que **no Brasil, quando se fala em** aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E,

ainda, destaca-se que não há de se falar em equidade **de gênero em** empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por **homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê **que em cargos de** gerência e liderança, dentro de empresas **públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos e funções de prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve?”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha?”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a **presença de mulheres negras**, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, por meio de incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas “como o Estatuto da Igualdade Racial e os programas federais” “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades da sociedade civil que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o **que as mulheres** negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela **Universidade de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua **tese de doutorado** sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação **de mulheres negras**; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes **sociedades de advogados** para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo **aumento da participação** feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também **a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), **a feminização da advocacia** é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da **divisão sexual do trabalho**?. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do **que as mulheres** e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" **as mulheres que** ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

"E é aí, na necessidade de deixar **que as mulheres**, sobretudo negras, que alcancem **posições de poder**, deixem de ser "excepcionais" é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no

Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua **tese de doutorado**, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: **Eu acho que eu tenho uma** característica **que é a** de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. **Eu não vou** poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do ambiente de trabalho para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de trabalho**, especialmente **no que diz respeito ao** seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios** de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados **de poder e liderança** dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta **força de trabalho** que compõe a base do hierarquia social e **mercado de trabalho** brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o Estatuto da Igualdade Racial (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que "o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades **no mercado de trabalho** para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?"

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do **mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na Lei nº 13.467, de 2017, que dispõe sobre a igualdade salarial entre **homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: "Sendo idêntica a função, a todo **trabalho de igual valor** prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.?. Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: "Sendo idêntica a função, a todo **trabalho de igual valor**, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.?"

Ademais, a Lei nº 14.611 **de 3 de** julho de 2023 acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo "§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.?, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com **perspectiva de gênero** de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que a elaboração de políticas públicas e dispositivos legais que

visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará **a quebra de** um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? **BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.**

3.? **BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.**

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas **para as Mulheres**; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades **de gênero e raça**. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA** (Brasil). Protocolo para Julgamento com **Perspectiva de Gênero** [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.

12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.

13.?DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14.?FEIJÓ, Janaína. *A participação das mulheres negras no mercado de trabalho*. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.

15.?GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.

16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.

17.?IBGE ? *Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística*. Estatísticas de gênero: indicadores sociais *das mulheres no Brasil ? 2024*. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. *Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho*. São Paulo, 2020.

19.?Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23.?MITsp. *EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?*. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Revista Sociedade e Estado*, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. *Women in Business and Management: The business case for change*. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. *Revista África e Africanidades*, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. *Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura*. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. *Migalhas ? Olhares Interseccionais*, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. *Um Feminismo Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====

**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:**

[juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/221538/2023\\_almeida\\_isabela\\_mulheres\\_advocacia.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://juslaboris.tst.jus.br/bitstream/handle/20.500.12178/221538/2023_almeida_isabela_mulheres_advocacia.pdf?sequence=1&isAllowed=y) (7053 termos)

**Termos comuns:** 220

**Índice de similaridade antigo:** 1,31%

**Novo índice de similaridade:** 2,23%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: 3b4afdc0774ae20x23

=====

UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências **para a obtenção** do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem  **muito diferentes das** minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto  **de pesquisa e** desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos  **em frente ao** Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do

que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante para a promoção da igualdade, **em todos os âmbitos**.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: **AN ANALYSIS OF THE** EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

**RESUMO:**

O **presente** trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional **de gênero** no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento **de que a** interseção entre gênero e raça produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como a superação das barreiras interseccionais exige o reconhecimento das opressões combinadas de gênero e raça, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a **cargos de liderança**.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação de gênero e raça; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

**ABSTRACT:**

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the

effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

## 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade

vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural, especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente adoção de políticas de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a **cargos de liderança**, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre gênero e raça influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese **de que a** conjugação entre racismo estrutural **e desigualdade de gênero** - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem **a partir de** uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam de equidade de gênero, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as mulheres negras

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam **espaços de poder**.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente **Direito do Trabalho**, das Ciências Sociais e dos Estudos de Gênero e Raça, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no mundo **do trabalho**.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O

recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que afetam diretamente a trajetória profissional das mulheres negras.

O conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados **para a atuação** de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e **de gênero**. A pesquisa contribui para a construção de um Direito comprometido com **a justiça social** e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas **para as mulheres** negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia **a necessidade de** uma abordagem interseccional nas políticas públicas, que considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo a implementação **de políticas públicas** que garantam às mulheres negras proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.2 MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por gênero e raça das mulheres negras **no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de

opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004). Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que **a contratação de negros do sexo masculino** e de mulheres brancas excluía **a existência de discriminação** ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta **crítica e jurídica** para visibilizar formas de discriminação que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que **são, em sua maioria**, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras **no mercado de trabalho** é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da prestação de serviços informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas **passou a ser** após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico **passou a ser** desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam **do trabalho e** punições extenuantes. Somado **a isso, as mulheres são**, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas **quais as mulheres** negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como **o mercado de trabalho** opera **como um dos principais** espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão **social e econômica** especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

**À vista disso**, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua

como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, **a ausência de políticas** reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido da sociedade brasileira, **uma vez que** sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam **posições de poder no mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de mulher negra no Brasil. Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas criados para a inclusão não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional **nas posições de poder**. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente **o fenômeno do** afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação da mulher negra no Brasil manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto **que, apesar de** discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial **na vida das** mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) **de que as mulheres** enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado **de forma conjunta**.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde **a Revolução Industrial**, devido à falta **de mão de obra** masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho.

Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando **uma série de** disparidades que influenciam até hoje nos lugares **em que as mulheres** ocupam e na valorização de sua **força de trabalho**.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica **que apesar de** almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo gênero e raça, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o trabalho das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras **no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades **de ascensão profissional**, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar **cargos de liderança** e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar **o assédio moral** e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (**Consolidação das Leis do Trabalho**), **em seu art. 5º**: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é **o que se observa no** cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, que garante **a igualdade de** direitos (art. 5º, caput), e **o Estatuto da** Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também da Lei nº 9.029/1995, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando **a necessidade de** abordagens mais eficazes para garantir a equidade. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa **mão de obra**, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual

historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva **de gênero** (2021) ?A segregação horizontal do **mercado de trabalho** determinada **com base em** estereótipos de gênero faz **que as mulheres** permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico **e ao cuidado** ? nos setores de educação, saúde, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, a possibilidade de crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se **a necessidade de** examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca de gênero e raça sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do Instituto Brasileiro de Economia (IBRE), em 2022, das 48,8 milhões de mulheres negras em idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras **no mercado de trabalho**.

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a interseção entre gênero e raça, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça **e os Desafios da** Pobreza com foco no Nordeste. Esses dados evidenciam que a estrutura do **mercado de trabalho brasileiro** continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais gênero e raça operam **de forma conjunta** para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural **e desigualdade de gênero** aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país. Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho e** pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, **?apesar de serem** observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto o número de mulheres negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, **à dinâmica de** inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre gênero e raça. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 **Maiores Empresas do** Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam a maior parte de seu tempo, às vezes até mais do que com a própria família.

De acordo com um relatório conjunto da **Organização das Nações Unidas** (ONU) e da Organização Internacional do Trabalho (OIT), promover a diversidade de gênero dentro das empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva **para o desenvolvimento** das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, **por si só**, justifica **a necessidade de** implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de mulheres negras em espaços que possam promover melhores condições de trabalho. **Isso porque, conforme se** observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

**A Constituição Federal de** 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos e liberdades fundamentais, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), **o Estatuto da** Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária à promoção da igualdade.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada nas políticas públicas, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre porque as políticas de gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social."

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação de políticas públicas, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), "a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de produção de conhecimento?". Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por gênero e raça.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e produção de conhecimento a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390/03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, a existência de discriminação estrutural no ambiente de trabalho e condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um

guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer distinção, exclusão, restrição ou preferência baseada exclusivamente na cor da pele, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é **uma forma de discriminação**, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a **dignidade humana e a integridade psíquica** dos empregados da raça negra, como **no caso da reclamante, que não se** sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, **como a discriminação** institucional ou estrutural, que **ao invés de** ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, **com o poder de** afetar negativamente determinado grupo racial. É **o que se** extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, **razão pela qual a** parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado **com o objetivo** de orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na efetivação da igualdade e nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para promover a igualdade, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo leva em conta **o contexto histórico** do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma perspectiva de gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com a promoção da equidade. Espera-se, assim,

que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos princípios fundamentais da Constituição: a construção de uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, **ainda no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *A Justiça é uma mulher negra?* traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: *assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política?*. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar **em uma sociedade** estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade e às desigualdades estruturais.

Ademais, cumpre destacar que as políticas de cotas raciais no Brasil, estabelecidas pela Lei nº 12.711/2012 para o ensino superior e pela Lei nº 12.990/2014 para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional para mulheres negras. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir igualdade de oportunidades. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, a participação de pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de mulheres negras em **espaços de poder e** tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições **de liderança e** influência. A presença crescente de mulheres negras em cargos públicos e privados reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica,

fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo, especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de

participação das **mulheres no mercado de trabalho** foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. **Ou seja, a** inserção de mais mulheres na educação superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas **no mercado de trabalho e o** argumento **de que a ausência de** qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença **em cargos de** prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção **de que as mulheres** negras ocupam menos **cargos de liderança** porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista da população negra enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto em que a norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII do **art. 7º da Constituição Federal**, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que as políticas de inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge mulheres negras, em especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma **pela qual o** racismo, o

patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a **necessidade de** análise das discriminações de gênero e raça como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a **cargos de liderança** por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 **Maiores Empresas Do Brasil** e Suas Ações Afirmativas, **é um dos** instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento para a promoção da equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que "[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a **desigualdade de gênero** (**tendo em vista** ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa a população negra **de uma forma** muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas **que, desde a contratação,** desenvolvem políticas ou ações de promoção da igualdade dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E, ainda, destaca-se que não há de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar **que o gênero feminino** inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas **por homens e mulheres** dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão. Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que **em cargos de gerência e liderança**, dentro de empresas públicas e privadas, em, resumidamente, todos os **cargos e funções de** prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve?”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha?”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar **a presença de mulheres** negras, mas garantir **ocupação de cargos de** decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de** incentivos fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas “como **o Estatuto da** Igualdade Racial e os programas federais “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por entidades da sociedade civil que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, **por si só**, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras

decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo **estrutural nas relações trabalhistas**.

E com isso vem o questionamento: e o **que as mulheres** negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social **que envolve a** coletividade? A Doutora em Educação **pela Universidade de São Paulo**, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre mulheres negras em profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados **pela presença e** pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte no âmbito das operadoras de Direito, o qual atinge **a realidade da** presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes **sociedades de advogados** para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas de prestação de serviços desses novos escritórios, surgiu também **a necessidade de** trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a **feminização da advocacia** é simultânea a uma estratificação da profissão, em que "a intensificação da divisão **social do trabalho** foi acompanhada da divisão sexual do trabalho". Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva **de mão de obra**, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do **que as mulheres** e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" **as mulheres que** ascendem ou se destacam nas respectivas **áreas de atuação** reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

? E é aí, **na necessidade de** deixar **que as mulheres**, sobretudo negras, que alcancem

**posições de poder**, deixem de ser ?excepcionais? **é que se** enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que é a de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação **do ambiente de trabalho** para um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de trabalho, especialmente no que** diz respeito ao seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados **de poder e liderança** dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que **todos são iguais** e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado **que a simples** ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta **força de trabalho que compõe a base do** hierarquia social e **mercado de trabalho brasileiro**.

Diante disso, vale destacar que alguns dispositivos legais que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente para mulheres negras em alguns dispositivos, como **no art. 1º, inciso II**, ao definir a discriminação de gênero e raça. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que **o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho** para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.?

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do **mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica o disposto na **Lei nº 13.467, de 2017**, que dispõe sobre a igualdade salarial entre **homens e mulheres**, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.”** Após a Lei, passa a vigorar da seguinte forma: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.”**

Ademais, a **Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo **“§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.”**, gerando uma **garantia e proteção** jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de dispositivos legais que têm **o intuito de** cumprir com **o dever de** amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, **e, muitas vezes**, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a

passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, **percebe-se que a** elaboração **de políticas públicas** e dispositivos legais que visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um ?não lugar? para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida para a promoção de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são **as próprias mulheres** que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas à promoção da equidade, inclusão e ampliação de oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base da sociedade brasileira: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? **BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.**

3.? **BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em: <http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.**

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas **para as Mulheres**; Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Retrato das desigualdades de gênero e raça. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. **Disponível**

em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? **BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

**Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? **BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. **Disponível em:**

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? **BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:**

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? **BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial.** Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. **Disponível em:**

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? **CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras dos conselhos de administração. O Globo, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.**

**Disponível em:**

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico].** Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. **Disponível em:**

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

- 11.?CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241?1299, 1991.
- 12.?DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661?678, 1996.
- 13.?DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.
- 14.?FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras **no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. **Disponível em:** <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 15.?GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. **Rio de Janeiro:** Zahar Editores, 2020.
- 16.?GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223?244, 1987.
- 17.?IBGE ? Instituto Brasileiro **de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024. **Rio de Janeiro:** IBGE, 2024. **Disponível em:** <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 18.?INDIQUE UMA PRETA; BOX1824. Potências (in)visíveis: **a realidade da** mulher negra **no mercado de trabalho**. São Paulo, 2020.
- 19.?Instituto Ethos. Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 **maiores empresas do** Brasil e suas ações afirmativas (2023?2024). São Paulo: Instituto Ethos, 2024. **Disponível em:** <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.
- 20.?LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73?101, jul./dez. 2008. **Disponível em:** <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.
- 21.?McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.
- 22.?McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23. MITsp. EM PALESTRA?PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ?UNIVERSAL?. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. Revista Sociedade e Estado, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. Women in Business and Management: The business case for change. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. Revista África e Africanidades, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. Mulheres negras em profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Lívia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. Migalhas ? Olhares Interseccionais, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. Um Feminismo Decolonial. São Paulo: Ubu Editora, 2019.





=====  
**Arquivo 1:** [TCC- LEIRY SOBRAL SANTOS.pdf](#) (9854 termos)

**Arquivo 2:** [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm) (4609 termos)

**Termos comuns:** 158

**Índice de similaridade antigo:** 1,09%

**Novo índice de similaridade:** 1,60%

**Índice de agrupamento:** Moderado

O texto abaixo é o conteúdo do documento **Arquivo 1**. Os termos em vermelho foram encontrados no documento **Arquivo 2**. Id da comparação: 47849a9d013e05ax48

=====  
UNIVERSIDADE CATÓLICA DO SALVADOR

LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Salvador - BA  
2025  
LEIRY SOBRAL SANTOS

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO  
CORPORATIVO: UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS  
EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS POR MULHERES NEGRAS

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
à Universidade Católica de Salvador, como  
parte das exigências para a obtenção do título  
de bacharel em Direito.

Orientadora: Prof. Ma. Joana Rêgo Silva  
Rodrigues.



Salvador - BA  
2025

Eu não sou livre enquanto alguma mulher não o for, mesmo quando as correntes dela forem muito diferentes das minhas. Eu não sou livre enquanto uma pessoa de cor permanecer acorrentada. Nem é livre nenhuma de vocês.

-? Audre Lorde.

#### AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e coragem pra continuar, durante todo o curso, projeto de pesquisa e desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço à minha mãe, Noelha, que nunca duvidou do meu potencial, me estimulou a querer sempre mais e acreditar no meu sonho, em quem eu me espelhei a acreditar na educação como veículo de progresso.

Ao meu pai, Ailton, que me inspirou a escolher o Direito, como bom admirador da área, e que lembro que desde pequena quando passávamos em frente ao Fórum da minha cidade, Seabra, dizia: ?te enxergo como Juíza no futuro, Lê?.

Aos meus irmãos, Diego, Aitley e Louísy, que fazem parte da minha trajetória de formação pessoal, acadêmica e profissional. Cada um, com seu jeito de ser e ensinamentos me ajudaram a enxergar meu potencial e afunilar minhas habilidades. Me inspiro em vocês. Minha família, que aqui me referencio a todos os outros não citados e meus ancestrais que são alicerce de minha história, que certamente fazem parte desse momento de grande felicidade e conquista. Cada passo que eu der adiante, vocês estarão junto comigo e os honrarei.

Agradeço ao meu amor, Mateus, que esteve ao meu lado, ao sentido real e bonito do que é, de fato, ser um companheiro, me auxiliando e me dando todo o apoio, incentivo e amor necessário para eu pudesse concretizar esse sonho.

Agradeço também à minha sogra, que me apoiou fervorosamente durante todo esse processo, nos altos e baixos, com todo amor e carinho.

Agradeço aos meus amigos, que me apoiaram antes e durante essa trajetória acadêmica, aos que me acompanham desde antes da universidade e àqueles que fiz durante a caminhada.

Por fim, agradeço também a Universidade Católica de Salvador, aos mestres e mestras que edificaram meu conhecimento e ao Programa Universidade para Todos (PROUNI), que me oportunizou o ensino superior de qualidade, com bolsa integral. Por isso, e por diversos outros motivos, defendo a educação como fator determinante **para a promoção da igualdade**, em todos os âmbitos.

A DISCRIMINAÇÃO INTERSECCIONAL NO MUNDO CORPORATIVO:  
UMA ANÁLISE DAS BARREIRAS EMPREGATÍCIAS ENFRENTADAS  
POR MULHERES NEGRAS  
INTERSECTIONAL DISCRIMINATION IN THE CORPORATE  
WORLD: AN ANALYSIS OF THE EMPLOYMENT BARRIERS FACED BY BLACK  
WOMEN

RESUMO:

O presente trabalho tem como objetivo analisar a discriminação interseccional de gênero no mundo corporativo, com ênfase nas barreiras empregatícias enfrentadas por mulheres negras. Parte-se do entendimento de que a interseção entre **gênero e raça** produz formas específicas de desigualdade que não podem ser compreendidas isoladamente. Especificamente o trabalho destaca ainda o papel do direito antidiscriminatório e das políticas de inclusão como instrumentos fundamentais para o enfrentamento dessas desigualdades e promove reflexões sobre como **a superação das** barreiras interseccionais exige **o reconhecimento das** opressões combinadas **de gênero e raça**, bem como sobre o compromisso efetivo das instituições em transformar práticas e culturas organizacionais excludentes. A pesquisa adota abordagem qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica e análise de dados empíricos sobre representatividade e acesso a cargos de liderança.

Palavras-chave: interseccionalidade; discriminação **de gênero e raça**; mulheres negras; **mercado de trabalho**; inclusão corporativa.

ABSTRACT:

This paper aims to analyze intersectional gender discrimination in the corporate world, with an emphasis on the employment barriers faced by black women. It is based on the understanding that the intersection between gender and race produces specific forms of inequality that cannot be isolated in isolation. Specifically, the paper also highlights the role of anti-discrimination law and inclusion policies as fundamental instruments for addressing these inequalities and promotes reflections on how overcoming intersectional barriers requires the recognition of the combined oppressions of gender and race, as well as on the effective commitment of institutions to transform exclusionary organizational practices and cultures. The research adopts a qualitative approach, based on a literature review and analysis

of empirical data on representation and access to leadership positions.

Keywords: intersectionality; gender and racial discrimination; Black women; labor market; corporate inclusion.

## SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO	7
2.MARCO REÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL	9
3.A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO	13
4.PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS	19
4.1 Ações afirmativas e responsabilidade social empresarial	23
4.2 Propostas para o enfrentamento da discriminação interseccional	26
5.CONSIDERAÇÕES FINAIS	31
6.REFERÊNCIAS	33

### 1.? INTRODUÇÃO

A luta por igualdade de direitos no Brasil sempre foi marcada por disputas que atravessam dimensões sociais, históricas e jurídicas. No entanto, quando se trata da realidade vivida por mulheres negras, observa-se o entrelaçamento de múltiplas formas de opressão ? de gênero, raça e classe ? que as colocam em posições de desvantagem estrutural,

especialmente **no âmbito do mercado de trabalho**.

A teoria da interseccionalidade, desenvolvida no final do século XX, emerge como uma ferramenta fundamental para compreender como essas diferentes opressões se entrelaçam e reforçam desigualdades sistêmicas que permanecem invisibilizadas pelas abordagens tradicionais do Direito e das políticas públicas.

No contexto corporativo brasileiro, essas desigualdades se manifestam de forma contundente. Apesar dos avanços legislativos e da crescente **adoção de políticas** de diversidade, as mulheres negras continuam enfrentando obstáculos significativos para acessar e ascender a cargos de liderança, além de estarem entre as mais afetadas pelas disparidades salariais e pela precarização das relações de trabalho. Isso revela não apenas um problema de inclusão, mas uma falha estrutural na forma como as instituições lidam com a discriminação interseccional, visto que o ambiente corporativo é frequentemente associado ao ideal branco, masculino e elitizado. Assim, a presença das mulheres negras é não apenas minoritária, mas também marcada por múltiplos obstáculos de ascensão, reconhecimento e pertencimento. Diante disso, este trabalho busca investigar de que maneira a interseccionalidade entre **gênero e raça** influencia as oportunidades e experiências das mulheres negras no mundo corporativo brasileiro. O ponto de partida é a hipótese de que a conjugação entre racismo estrutural e **desigualdade de gênero** - sexismo - produz barreiras específicas para essa parcela da população, que não são plenamente enfrentadas pelas políticas públicas atuais nem pelas medidas adotadas pelas empresas, que, quando promovem determinadas ações voltadas para diversidade, equidade e inclusão, fazem a partir de uma dinâmica que ranqueia os marcadores sociais e quando tratam **de equidade de gênero**, se atêm a um sujeito universal feminino (leia-se: mulheres brancas) que nem sequer tangenciam as **mulheres negras**

O objetivo geral da pesquisa é analisar os principais fatores que contribuem para a discriminação interseccional contra mulheres negras no ambiente empresarial e jurídico brasileiro. Como objetivos específicos, pretende-se: (i) examinar o desenvolvimento da teoria interseccional e sua aplicabilidade ao campo jurídico trabalhista; (ii) discutir como o racismo e o sexismo estrutural operam nas relações de trabalho; (iii) identificar os principais obstáculos enfrentados por mulheres negras no setor corporativo; (iv) avaliar o papel da legislação e das políticas públicas no combate a essas desigualdades e (v) práticas contra hegemônicas que essas mulheres desempenham quando alcançam espaços de poder.

A metodologia utilizada será de natureza qualitativa, **com base em** revisão bibliográfica. O trabalho parte de uma abordagem crítica e interdisciplinar, apoiando-se nos campos do Direito, especificamente Direito do Trabalho, das Ciências Sociais e dos Estudos **de Gênero e Raça**, com vistas a refletir e propor sobre possíveis soluções para o enfrentamento da discriminação interseccional no mundo do trabalho.

A pesquisa sobre a discriminação de mulheres negras no ramo corporativo, com ênfase na análise interseccional de raça e gênero, apresenta-se como uma contribuição relevante e urgente tanto para o campo jurídico quanto para o debate social contemporâneo. O recorte proposto permite identificar como as estruturas corporativas, majoritariamente pautadas por padrões excludentes, operam na manutenção de desigualdades históricas que

afetam diretamente a trajetória profissional das **mulheres negras**.

○ conceito de interseccionalidade, tal como abordado nesta pesquisa, é compreendido como uma ferramenta jurídica estratégica ? não apenas uma teoria descritiva, mas um fundamento normativo orientador - postulado - , capaz de estruturar a aplicação do Direito de forma mais inclusiva. Nesse sentido, assume o papel de uma meta-norma voltada à construção de uma justiça pluriversal, comprometida com a equidade racial e de gênero, especialmente na promoção da emancipação de mulheres negras historicamente marginalizadas.

Além disso, o estudo propõe-se a fornecer dados para a atuação de operadores do Direito, gestores públicos e instituições privadas, ao fomentar reflexões e práticas que promovam ambientes corporativos mais diversos, inclusivos e comprometidos com a equidade racial e de gênero. A pesquisa contribui **para a construção** de um Direito comprometido com a justiça social e a reparação das desigualdades estruturais, atuando de forma múltipla e efetiva.

No primeiro capítulo, abordo o marco teórico da interseccionalidade, destacando o legado histórico da escravidão no Brasil e seu impacto nas mulheres negras, com base no conceito desenvolvido por Kimberlé Crenshaw. Esse conceito evidencia como as relações de trabalho historicamente relegaram essas mulheres a funções subalternas e mal remuneradas, uma realidade que persiste até hoje.

No capítulo seguinte, analiso a discriminação enfrentada pelas mulheres negras no mundo corporativo, identificando as barreiras estruturais que dificultam sua ascensão profissional. Evidencio a persistência de estereótipos e microagressões que impactam negativamente suas trajetórias.

O quarto capítulo examina a evolução das legislações e políticas públicas voltadas para as mulheres negras no Brasil, destacando avanços e limitações. Aponto como a marginalização social dessas mulheres evidencia a necessidade de uma abordagem interseccional **nas políticas públicas, que** considere as múltiplas dimensões de opressão que elas enfrentam.

Por fim, nas considerações finais, proponho caminhos para enfrentar as desigualdades estruturais, visando alcançar uma realidade de equidade racial e de gênero. Defendo **a implementação de políticas públicas que** garantam **às mulheres negras** proteção jurídica, promovendo sua inclusão e reconhecimento **no mercado de trabalho**.

## 2.? MARCO TEÓRICO DA INTERSECCIONALIDADE NA HERANÇA HISTÓRICA DA ESCRAVIDÃO E EXCLUSÃO SOCIAL DAS TRABALHADORAS NEGRAS NO BRASIL.

O conceito de interseccionalidade, aqui explorado como o marcador de diferença que descreve a discriminação por **gênero e raça** das mulheres negras **no mercado de trabalho**, foi protagonizado por Kimberlé Crenshaw e é essencial para compreender o imbricamento de opressões enfrentadas por mulheres negras. A autora explica que ?as opressões não atuam isoladamente, mas de forma simultânea e interdependente? (CRENSHAW, 2004).

Crenshaw cunhou o termo interseccionalidade em 1989 para denotar como raça e gênero se entrelaçam na criação de experiências únicas de opressão ? o que ela chamou de ?lentes cruzadas? de discriminação . Um exemplo emblemático é o caso DeGraffenreid v. General Motors (1976), em que cinco mulheres negras demitidas em massa sob o critério "última contratada, primeira demitida" processaram a empresa por discriminação simultânea de raça e sexo. O tribunal, porém, recusou-se a reconhecer essa combinação, argumentando que a contratação de negros do sexo masculino e de mulheres brancas excluía a existência de discriminação ? ignorando as experiências específicas das mulheres negras. Para Crenshaw, esse caso evidencia o fracasso do modelo jurídico ?eixo único? (single-axis), que enfraquece reivindicações de direitos ao tratar raça e gênero como categorias isoladas. A interseccionalidade, portanto, emerge como uma ferramenta crítica **e jurídica para** visibilizar **formas de discriminação** que se cruzam e que permanecem invisíveis às abordagens tradicionais.

Nesta mesma perspectiva, Carla Akotirene (2019) enfatiza que as opressões não devem ser hierarquizadas, mas sim analisadas conjuntamente. Vê-se, assim, que os marcadores sociais supramencionados fazem parte de um sistema interligado que faz a manutenção da matriz colonialista e patriarcal do Brasil, a qual interessa muito às instituições de poder que são, em sua maioria, ocupadas pela branquitude, masculina e elitizada - considerada o sujeito universal.

Essa elite, traduzida pelo perfil médio do homem branco, é considerada ?sujeito universal? pois como traz Grada Kilomba ?Uma mulher negra diz que ela é uma mulher negra. Uma mulher branca diz que ela é uma mulher. Um homem branco diz que é uma pessoa.?, o que constata que o homem branco, em detrimento de como as mulheres negras são lidas e percebidas, é considerado a normalidade, o padrão, o mencionado sujeito universal.

Seguindo esta linha de raciocínio, em Um Feminismo Decolonial, Vergès (2019) afirma que a invisibilidade das mulheres negras **no mercado de trabalho** é produto de uma lógica capitalista que desvaloriza seus corpos e seus trabalhos. Ela destaca que, no contexto neoliberal atual, as mulheres racializadas ocupam posições de trabalho essenciais, mas de baixo status e remuneração, como no caso do trabalho doméstico e da **prestação de serviços** informais. O sistema capitalista exige essas contribuições sem, no entanto, reconhecer ou valorizar adequadamente o trabalho das mulheres negras, perpetuando a precarização de suas condições laborais.

Diante disso, salienta-se uma informação acerca da divisão sexual do trabalho: ela sempre ocorreu. As funções sociais desenvolvidas pelos seres humanos desde as primeiras eras da humanidade tinham como fator discriminante o gênero. Entretanto, como afirma Engels (apud DAVIS, 2016), a divisão sexual do trabalho nem sempre foi hierárquica, mas passou a ser após o surgimento da propriedade privada, essa divisão ocorria de forma complementar, não hierárquica.

As atividades domésticas eram tão importantes quanto as desenvolvidas fora do ambiente doméstico. Inclusive, o interior da casa foi a forma primeira das indústrias, pois era

dentro do lar que eram produzidas as roupas usadas pela família, os produtos de higiene, a fabricação da comida de forma artesanal e todo o aparato necessário para que a vida externa acontecesse plenamente e esse trabalho era valorizado e respeitado. Entretanto, à medida que a industrialização crescia, o trabalho doméstico passou a ser desvalorizado, visto que toda essa produção caseira e necessária foi transferida para as fábricas.

Vale destacar que tanto na América do Norte, como em se tratando de Brasil colonial e pós-colonial as mulheres negras nunca tiveram como foco central de suas vidas a atividade doméstica. As mulheres negras não eram e jamais foram consideradas mulheres como as demais mulheres. Isso pode ser observado quando analisamos as atividades realizadas por este grupo no período da escravidão, quando sua feminilidade, estereótipo do que mulheres devem e não devem fazer ou a máxima da fragilidade baseada em gênero não as eximiam do trabalho e punições extenuantes. Somado a isso, as mulheres são, hoje, a maior parcela das chefes de família conciliando a atividade doméstica não remunerada e o trabalho formal ou informal (mal remunerado), do qual não pode aviltar-se.

Assim como seus companheiros, as mulheres negras trabalharam até não poder mais. Assim como seus companheiros, elas assumiram a responsabilidade de provedoras da família. As qualidades femininas não ortodoxas da assertividade e da independência ? pelas quais as mulheres negras têm sido frequentemente elogiadas, mas mais comumente censuradas ? são reflexos de seu trabalho e de suas batalhas fora de casa. No entanto, da mesma maneira que suas irmãs brancas chamadas de ?donas de casa?, elas cozinham e limpam, além de alimentar e educar incontáveis crianças. E, ao contrário das donas de casa brancas, que aprenderam a se apoiar no marido para ter segurança econômica, as esposas e mães negras, geralmente também trabalhadoras, raramente puderam dispor de tempo e energia para se tornar especialistas na vida doméstica. Como suas irmãs brancas da classe trabalhadora, que também carregam o fardo duplo de trabalhar para sobreviver e de servir a seu marido e a suas crianças, as mulheres negras há muito, muito tempo precisam ser aliviadas dessa situação opressiva. (DAVIS, 2016, p. 233)

Dessa maneira, a interseccionalidade permite compreender como o mercado de trabalho opera como um dos principais espaços de reprodução das desigualdades estruturais que afetam as mulheres negras. O Brasil traz consigo marcas profundas de desigualdades estruturais, resultado direto do colonialismo e da escravidão, que moldaram um contexto de exclusão social e econômica especialmente forte contra mulheres negras. Sendo o último país das Américas a abolir oficialmente a escravidão em 1888, esse passado deixou uma herança cultural que persiste até hoje. No imaginário coletivo, ainda se perpetua uma mentalidade que discrimina pessoas negras e as impede de alcançar plena cidadania.

À vista disso, afirma Lélia Gonzalez (1983, p. 230): ?a mulher negra no Brasil, naturalmente, é cozinheira, faxineira, servente ou prostituta?, uma percepção que se perpetua como estigma cultural. Mesmo após a abolição da escravidão, a ausência de políticas reparatórias reforçou a marginalização desse grupo social, atravessado pelas discriminações

de raça e gênero - somado também à outras especificidades, como orientação sexual e classe social. Por essas e outras é que a mulher negra permanece como o setor mais explorado e oprimido **da sociedade brasileira**, uma vez que sofre uma tríplice discriminação (social, racial e sexual) que as vulneram.

Essa afirmação de Lélia se torna incontestável quando observamos qual o perfil médio das pessoas que ocupam posições de poder **no mercado de trabalho** - sobretudo no âmbito corporativo. Como será exposto à frente, cargos de alta e média liderança, gerência, supervisão, chefia e coordenação, têm como padrão a ocupação por homens brancos, detentores de todos os privilégios avessos à condição de **mulher negra no Brasil**. Assim, é também por isso que as políticas afirmativas e demais programas **criados para a inclusão** não são voltadas para este perfil - que goza de todos as conveniências inerentes à sua classe - e sim, para o que é considerado excepcional nas posições de poder. Este perfil é refletido na mulher negra, que está na base da pirâmide socioeconômica, e por isso também, está na base das posições ocupadas nas empresas.

Diante disso, observa-se claramente o fenômeno do afunilamento hierárquico, pois, quanto mais inferior e subvalorizada é a função, mais estará presente o grupo marcado pela encruzilhada das opressões: as mulheres racializadas.

A situação **da mulher negra no Brasil** manifesta um prolongamento da realidade vivida no período colonial com poucas mudanças, visto que, apesar de discussões sobre patriarcado e racismo serem mais evidentes atualmente, a dificuldade de mobilidade social e as barreiras enfrentadas por essas mulheres, seja por falta de educação de qualidade, sobrecarga por trabalho doméstico não remunerado dentro de ambiente familiar e sub-valorização do trabalho desenvolvido, mesmo que formal, são reflexos, sem dúvida alguma, de estigmas derivados desse passado escravocrata já aqui mencionado.

Diante desse breve contexto histórico do impacto do Brasil colonial na vida das mulheres negras, esta concepção consolida, assim, o entendimento de Armstrong e Armstrong (1985, p.195) de que as mulheres enfrentam simultaneamente a exploração pelo capitalismo, a dominação social e o controle sobre seus corpos. Questionar se a subordinação feminina é resultado das ideias ou das condições materiais é inadequado, pois ambos os aspectos são inseparáveis e atuam conjuntamente. O patriarcado e o capitalismo não devem ser vistos como sistemas autônomos ou apenas interconectados, mas sim como um sistema único e integrado, que deve ser analisado de forma conjunta.

Feito esse percurso conceitual e histórico passa então a analisar a realidade discriminação de mulheres negras no mundo corporativo.

### 3. A DISCRIMINAÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MUNDO CORPORATIVO

?

Desde a Revolução Industrial, devido à falta de mão de obra masculina, as mulheres (brancas) passaram a ocupar um lugar diferente do ambiente doméstico na esfera do trabalho. Entretanto, não se observou uma política de inclusão, valorização e reconhecimento para este grupo, gerando uma série de disparidades que influenciam até hoje nos lugares em que as

mulheres ocupam e na valorização de sua força de trabalho.

Realizando um recorte racial, esta lacuna é ainda mais profunda, levando em consideração que o Brasil tem uma herança escravocrata a qual demanda uma reparação histórica que apesar de almejada, ainda está longe de ser alcançada conforme analisado no capítulo antecedente. Apesar de que, dia após dia, as mulheres vêm alcançando um maior espaço **no mercado de trabalho**, sobretudo considerando a maior visibilidade dada às discussões envolvendo **gênero e raça**, este avanço não é igualmente observado **no mercado de trabalho** empresarial, que é fortemente marcado pela dominação masculina e branca.

Segundo notícia publicada pelo site Brasil de Fato, dados do Relatório de Transparência Salarial e Igualdade revelam que a remuneração média de mulheres negras, de R\$ 2.864,39, é 47,5% inferior à de homens não negros, que têm salário médio de R\$ 4.745,53. Em 2023, esse percentual era ainda maior, de 50,3%. Essa realidade é corroborada por Vergès (2019), a qual afirma que o trabalho das mulheres racializadas é fundamental para sustentar as estruturas do capitalismo, mas suas contribuições são frequentemente negligenciadas e desvalorizadas.

Diante disso, a aludida discrepância salarial entre homens brancos e mulheres negras evidencia a continuidade do racismo estrutural e do sexismo nas instituições brasileiras. Mas a disparidade salarial é apenas uma das faces das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras **no mercado de trabalho**. Elas também enfrentam menores oportunidades de ascensão profissional, maior taxa de desemprego, dificuldade em acessar cargos de liderança e maior probabilidade de serem alocadas, como já dito, em funções precárias e com menor reconhecimento social. Isso sem contar o assédio moral e sexual, que muitas vezes se agrava pela interseccionalidade de raça e gênero.

Este cenário contrai um dever do empregador explicitamente previsto na CLT (Consolidação das Leis do Trabalho), em seu art. 5º: "A todo trabalho de igual valor corresponderá salário igual, sem distinção de sexo". Apesar dessa previsão legal clara e objetiva, infelizmente não é o que se observa no cotidiano de mulheres racializadas. Assim, embora o Brasil disponha de normas como a Constituição de 1988, que garante **a igualdade de direitos** (art. 5º, caput), e **o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010), as mulheres negras permanecem marginalizadas, subvalorizadas e invisíveis. É fundamental lembrar também **da Lei nº 9.029/1995**, que proíbe práticas discriminatórias para fins admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho. Este cenário corrobora com o pensamento de Crenshaw (2004), onde alerta que as políticas públicas geralmente ignoram as especificidades da interseccionalidade, deixando essas mulheres sem proteção adequada e acentuando a necessidade de abordagens mais eficazes **para garantir a equidade**. Por isso, é necessário saber que espaços são esses que estão sendo ocupados pelas mulheres negras, pois, o simples preenchimento de uma vaga em um emprego - seja ele formal ou não - não significa necessariamente uma valorização dessa mão de obra, feminina e negra, e sim, apenas a sua exploração, a qual sempre existiu, desde o período colonial - o qual historicamente falando não é tão distante. E, somado a isso, deve ser observado se essas funções ocupadas pelas mulheres não reforçam alguns estereótipos que acabam

concentrando-as em determinadas atividades, e sob determinadas condições degradantes. Segundo o Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021) ? A segregação horizontal do **mercado de trabalho** determinada **com base em** estereótipos de gênero faz que as mulheres permaneçam em ocupações derivadas das funções de reprodução social, ligadas ao trabalho doméstico e ao cuidado ? nos setores **de educação, saúde**, serviços sociais e serviços domésticos ?, ou em atividades que requeiram qualidades estimuladas na socialização das meninas, como paciência, docilidade, meticulosidade e delicadeza.?, minimizando o potencial criativo e de inovação desse grupo e, lógico, a possibilidade de crescimento nessas estruturas organizacionais.

Em vista disso, ressalta-se a necessidade de examinar se o trabalho executado pelas mulheres negras nos ambientes corporativos está sendo feito atingindo garantias como a de equiparação salarial, possibilidade de ascensão, valorização da capacidade intelectual do indivíduo e que esteja distante de qualquer julgamento acerca **de gênero e raça** sob um viés discriminatório.

Ante todos os aspectos que tangenciam a realidade vivenciada pelas mulheres racializadas, vê-se a importância de discernir dois principais tipos de trabalho existentes: o trabalho formal e o trabalho informal. O trabalho formal inclui empregos que seguem as regulamentações trabalhistas e são devidamente registrados, incluindo carteira assinada, direitos trabalhistas e contribuições previdenciárias (IPEA, 2024). Já o trabalho informal ocorre fora das regras formais, sem registro em carteira ou acesso aos benefícios sociais, além de não contribuir para a arrecadação de impostos. Atividades autônomas, vendedores ambulantes e diaristas são exemplos de trabalho informal (IPEA, 2024).

Superada essa diferenciação, sublinha-se que, segundo dados do **Instituto Brasileiro de Economia (IBRE)**, em 2022, das 48,8 milhões de **mulheres negras em** idade para trabalhar, apenas um pouco mais da metade (51,5%) está **no mercado de trabalho**, seja buscando emprego ou ocupada, como pode se observar na imagem a seguir:

Fonte: FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras **no mercado de trabalho**.

Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Com base nos microdados da PNADC/IBGE.

Ainda, a informalidade **no mercado de trabalho** atinge de forma significativa as mulheres negras. No primeiro trimestre de 2022, 43,3% delas estavam empregadas em ocupações informais, índice superior à média nacional, que foi de 40,1%. Esse percentual também ultrapassa o verificado entre homens brancos ou amarelos (34,8%) e mulheres brancas ou amarelas (32,7%). Sendo inferior apenas à taxa registrada entre os homens negros, que alcançou 46,6%.

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Ademais, segundo dados do IBGE (2024), os rendimentos médios e medianos da população brasileira evidenciam também desigualdades significativas quando se considera a

interseção entre **gênero e raça**, conforme se observa a seguir:

Fonte: Elaboração própria, **com base em** dados da Nota Técnica 48 - Desigualdades no Brasil: Renda, Gênero, Raça e os Desafios da Pobreza com foco no Nordeste.

Esses dados evidenciam que a estrutura do **mercado de trabalho** brasileiro continua profundamente marcada por desigualdades interseccionais, nas quais **gênero e raça** operam de forma conjunta para reproduzir posições de privilégio e de exclusão. Enquanto as pessoas brancas, especialmente os homens, concentram os maiores rendimentos e taxas mais baixas de informalidade, as mulheres negras permanecem nos postos mais precarizados, com os menores salários médios e medianos, além de estarem mais expostas à informalidade. A realidade retratada pelos indicadores não apenas denuncia a persistência de desigualdades históricas, mas também revela como a combinação entre racismo estrutural e **desigualdade de gênero** aprofunda a vulnerabilidade econômica de mulheres negras no país.

Em âmbito geral, as mulheres negras são o grupo menos valorizado **no mercado de trabalho** e pior remunerado, e com o recorte do ramo corporativo, a discrepância e imbricamento de marcadores sociais e opressões inerentes à raça e gênero são a fórmula da marginalização, pois segundo a Agência O Globo, ?apesar de serem observados avanços nos últimos anos, esse grupo [mulheres negras] ainda é o mais marginalizado **no mercado de trabalho** empresarial. Enquanto o número de mulheres negras trainees chega a 53,7%, superando o de homens brancos (9%), posições que estão no topo da hierarquia, como cargos executivos, onde geralmente se encontram os CEOs, contam com apenas 3,4% de mulheres negras.?

Ana Lúcia Melo, diretora-adjunta do Instituto Ethos, explica esses dados através do termo afunilamento hierárquico, o qual se refere, neste caso, à dinâmica de inclusão que funciona bem para o ingresso dessas mulheres nas empresas através de programas como o de estágio e trainee. Entretanto, pouco se mostra efetivo na construção de um cenário que permita a ascensão dessas mulheres nas empresas às quais estão ingressando - fenômeno do degrau quebrado -, gerando uma hierarquia demarcada, mais uma vez, pela interseccionalidade entre **gênero e raça**. Este movimento pode ser observado nos dados a seguir, que evidencia um padrão dominante nos postos mais altos das corporações: homens brancos, sem deficiência, com mais de 45 anos:

Fonte: Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024. Ainda, evidencia-se que os estigmas criados pelo sistema capitalismo - racismo - sexismo vai de encontro ao que as pesquisas apontam acerca do desempenho das empresas que promovem programas de diversidade e inclusão, visto que, são justamente estas que apresentam uma performance muito mais produtiva e estimulante aos funcionários que se veem pertencente do lugar em que muitas vezes passam a maior parte de seu tempo, às vezes até mais do que com a própria família.

**De acordo com** um relatório conjunto da Organização das Nações Unidas (ONU) e **da Organização Internacional do Trabalho (OIT)**, promover a diversidade de gênero dentro das

empresas favorece a geração de valor, melhora o desempenho organizacional e amplia a diversidade de perspectivas cognitivas. Essa variedade de visões contribui para a complexidade das interações, impulsiona a inovação e estimula o crescimento econômico, a produtividade, a competitividade no mercado e os retornos financeiros. O relatório também destaca que a presença feminina em cargos diversos dentro das organizações está associada a uma maior capacidade de preservar talentos.

Para que a diversidade contribua, assim, de forma efetiva para o desenvolvimento das organizações, é fundamental que as competências e habilidades dos profissionais sejam reconhecidas e estimuladas verdadeiramente. A administração da diversidade deve buscar o equilíbrio ideal que favoreça a interação entre pessoas com trajetórias e perfis distintos, promovendo um ambiente propício à inovação, ao pensamento criativo e ao crescimento coletivo.

Reforçando essa demonstração, uma pesquisa da consultoria McKinsey & Company, intitulada Diversity Wins (2020), evidenciou que companhias latino-americanas que implementam políticas de diversidade de gênero apresentam melhor desempenho em aspectos como inovação, colaboração, confiança na liderança, qualidade no trabalho em equipe e aproveitamento de profissionais

E isso, por si só, justifica a necessidade de implementar políticas efetivas de inclusão e manutenção de **mulheres negras em** espaços que possam promover melhores condições de trabalho. Isso porque, conforme se observa nas estatísticas, lugares mais inclusivos são lugares inovadores. Nesse intento, passa então a analisar as perspectivas jurídicas e a políticas públicas antidiscriminatórias já existentes.

#### 4. PERSPECTIVAS JURÍDICAS E POLÍTICAS PÚBLICAS ANTIDISCRIMINATÓRIAS

A Constituição Federal de 1988, especialmente em seu artigo 5º, inciso XLI, estabelece a vedação a qualquer discriminação que atente contra direitos **e liberdades fundamentais**, criando uma base normativa sólida. Sob esse escopo, leis infraconstitucionais como a Lei nº 7.716/1989 (que criminaliza o racismo), a Lei nº 9.029/1995 (que proíbe discriminação em processos seletivos), **o Estatuto da Igualdade Racial** (Lei nº 12.288/2010) e a mais recente Lei nº 14.611/2023 (que visa assegurar igualdade salarial entre gêneros e veda discriminação por raça), desenham um arcabouço legal robusto.

No entanto, apesar de sua amplitude, esses dispositivos convencem pouco quanto à sua eficácia prática, sobretudo quando confrontados com a realidade vivenciada por mulheres negras no mercado corporativo - foco central deste trabalho. Estudos apontam que a legislação, ao operar de forma isolada, serve mais como referência simbólica do que como efetivo instrumento de mudança estrutural. A chamada "falácia legislativa" ocorre quando leis robustas caminham ao largo da implementação concreta e da transformação institucional necessária **à promoção da igualdade**.

Como afirma Crenshaw (1991, p.141), "quando a interseccionalidade é negligenciada **nas políticas públicas**, as experiências das mulheres negras são marginalizadas. Isso ocorre

porque **as políticas de** gênero frequentemente são desenhadas para atender às necessidades das mulheres brancas, enquanto as políticas raciais são formuladas tendo como referência os homens negros. As mulheres negras, portanto, ficam na intersecção desses dois sistemas de opressão, sem que suas necessidades sejam adequadamente abordadas. O reconhecimento da interseccionalidade é essencial para garantir que essas políticas sejam eficazes e justas, promovendo uma verdadeira justiça social.?

Por conseguinte, vale realizar um breve adendo sobre o feminismo decolonial, o qual apresenta uma alternativa profunda e crítica na formulação **de políticas públicas**, ao deslocar a posição das mulheres negras de destinatárias passivas de medidas assistencialistas para protagonistas na construção dessas políticas. Suas vivências e saberes, longe de serem ignorados, devem ocupar um lugar central na criação de soluções transformadoras. Como afirma Lugones (2008, p. 93), ?a descolonização começa com o reconhecimento de que a resistência das mulheres racializadas à colonialidade é uma forma de **produção de conhecimento**?. Dentro dessa ótica, a interseccionalidade não é meramente um conceito teórico, mas um eixo prático e político, capaz de orientar ações que enfrentem de forma eficaz as desigualdades estruturais marcadas por **gênero e raça**.

O feminismo decolonial é, por isso, uma corrente que critica os limites do feminismo tradicional ocidental, ao denunciar como a colonialidade do poder e do saber continua moldando as relações de opressão. Ele busca valorizar as vozes, experiências e saberes das mulheres negras, indígenas e periféricas, reconhecendo a importância das interseções entre raça, gênero, classe e território. Ao romper com a lógica universalizante e eurocêntrica, esse feminismo propõe novas formas de resistência e **produção de conhecimento** a partir do Sul Global, promovendo uma transformação social enraizada nas realidades históricas e culturais dessas mulheres, como defende Lélia González.

Esse modo de pensar induz um pensamento contra hegemônico que enfrenta o epistemicídio negro, o qual muitas vezes na academia e por consequência, nos demais espaços de tomada de decisão, como o próprio judiciário, impede que pessoas negras sejam emissores de sua própria história. Ou melhor, como afirma Frantz Fanon (2008), impede que negros sejam sujeitos de sua história.

Em vista disso, um salto relevante ocorreu com a decisão do Tribunal Superior do Trabalho no Recurso de Revista nº 1000390?03.2018.5.02.0046/SP, envolvendo uma trabalhadora negra e uma empresa da área de saúde. Ali, o TST reconheceu, pela primeira vez, a existência de discriminação estrutural **no ambiente de trabalho e** condenou a empresa por prática discriminatória racial. Apesar de pioneiro, o precedente judicial, embora valioso em termos simbólicos, apresenta alcance limitado: não foi acompanhado de orientações normativas e permanece restrito ao caso concreto.

[...] I - RECURSO DE REVISTA INTERPOSTO NA VIGÊNCIA DA LEI 13.467/2017. DISCRIMINAÇÃO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL.

Consoante se infere do acórdão do Tribunal Regional, a reclamada possui um guia de padronização visual para seus empregados, no qual não constam fotos de nenhum que represente a raça negra. Qualquer **distinção, exclusão, restrição ou**

**preferência baseada** exclusivamente na **cor da pele**, raça, nacionalidade ou origem étnica pode ser considerada discriminação racial. No caso, a falta de diversidade racial no guia de padronização visual da reclamada é uma forma de discriminação, ainda que indireta, que tem o condão de ferir a dignidade humana e a integridade psíquica dos empregados da raça negra, como no caso da reclamante, que não se sentem representados em seu ambiente laboral. Cumpre destacar que no atual estágio de desenvolvimento de nossa sociedade, toda a forma de discriminação deve ser combatida, notadamente aquela mais sutil de ser detectada em sua natureza, como a discriminação institucional ou estrutural, que ao invés de ser perpetrada por indivíduos, é praticada por instituições, sejam elas privadas ou públicas, de forma intencional ou não, com o poder de afetar negativamente determinado grupo racial. É o que se extrai do caso concreto em exame, quando o guia de padronização visual adotado pela reclamada, ainda que de forma não intencional, deixa de contemplar pessoas da raça negra, tendo efeito negativo sobre os empregados de cor negra, razão pela qual a parte autora faz jus ao pagamento de indenização por danos morais, no importe de R\$ 10.000,00 (dez mil reais). Recurso de revista conhecido e provido. (RR1000390-03.2018.5.02.0046, 2ª Turma, Relatora Ministra Delaide Miranda Arantes, DEJT 04/12/2020).

? Assim, ao citar este precedente faz-se necessário também trazer à tona a importância do protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Ele foi elaborado **com o objetivo de** orientar a magistratura no julgamento de casos concretos, de modo que magistradas e magistrados julguem sob a lente de gênero, avançando na **efetivação da igualdade e** nas políticas de equidade.

O protocolo é uma ferramenta fundamental como caminho para **promover a igualdade**, ao considerar os múltiplos marcadores sociais de opressão ? como gênero, raça, classe e orientação sexual. Ele reconhece as assimetrias presentes na relação entre empregador e empregado, bem como outras desigualdades que intensificam a discriminação, especialmente contra mulheres negras.

Com isso, propõe medidas contundentes que ampliam as possibilidades de mobilidade social para esses grupos dentro das estruturas organizacionais. Além disso, o protocolo leva em conta o contexto histórico do Brasil, marcado por profundas desigualdades estruturais, e oferece um passo a passo que orienta magistrados e magistradas a adotar uma perspectiva de gênero em julgamentos que envolvam essas assimetrias derivadas de opressões e estigmas. Diante disso, é essencial destacar a importância do protocolo, especialmente em um país como o Brasil, onde o direito historicamente tem desempenhado um papel na manutenção de desigualdades. Ao mesmo tempo, é preciso reconhecer o seu potencial como instrumento de transformação social, sobretudo quando interpretado e aplicado por magistradas e magistrados comprometidos com **a promoção da** equidade. Espera-se, assim, que esse instrumento contribua para a ressignificação da prática jurisdicional, impulsionando uma mudança cultural no Poder Judiciário que nos aproxime da efetivação de um dos

princípios fundamentais da Constituição: a construção de uma sociedade justa, livre e solidária.

Complementarmente, ainda **no que tange à** valorização de princípios, Livia Sant'Anna Vaz (2021) em seu livro *‘A Justiça é uma mulher negra?’* traz a proposta de interseccionalidade como um princípio constitucional: ‘assim como a proporcionalidade, a interseccionalidade deve ser acolhida como uma norma de 2º grau, que estabelece a estrutura de aplicação e prescreve modos de raciocínio e argumentação em relação a todos os subsistemas sociais, sobretudo ao Direito e à política’. Deste modo, a interseccionalidade passará a agir, se utilizada e absorvida, como um veículo para uma justiça pluriversal. Assim, Livia traz algumas diretrizes de como poderia funcionar a aplicação. Propõe uma atuação judicial comprometida com a transformação social, começando por um olhar introspectivo da/o intérprete do direito, que deve reconhecer seu lugar em uma sociedade estruturada pelo racismo e sexismo. Esse reconhecimento implica perceber como pré-concepções influenciadas por estereótipos afetam a interpretação e aplicação da justiça, especialmente contra corpos negros e femininos. Em seguida, é necessário considerar a dimensão histórica e social que molda tanto a trajetória da/o julgadora/julgador quanto das pessoas julgadas, exigindo letramento racial e consciência de privilégios. A terceira etapa envolve a incorporação dos princípios constitucionais de igualdade e justiça, aplicando-os à realidade concreta. Por fim, destaca-se a importância da análise interseccional, que considera as múltiplas vulnerabilidades sociais (raça, gênero, classe, sexualidade etc.) para garantir uma justiça mais sensível à diversidade **e às desigualdades** estruturais.

Ademais, cumpre destacar que **as políticas de** cotas raciais no Brasil, estabelecidas **pela Lei nº 12.711/2012** para o ensino superior e **pela Lei nº 12.990/2014** para concursos públicos, têm sido instrumentos fundamentais na promoção da equidade educacional e profissional **para mulheres negras**. Essas leis determinam que uma porcentagem das vagas seja reservada para candidatos autodeclarados negros, pardos e indígenas, oriundos de escolas públicas e com renda familiar específica, visando corrigir desigualdades históricas e garantir **igualdade de oportunidades**. A implementação dessas políticas resultou em avanços significativos: em 2020, **a participação de** pretos, pardos e indígenas nas universidades públicas brasileiras ultrapassou 50%, representando uma mudança substancial na composição demográfica do ensino superior.

Esse acesso ampliado à educação superior tem impactos diretos na inclusão de **mulheres negras em** espaços de poder e tomada de decisão. Ao ingressar e permanecer nas universidades, essas mulheres não apenas conquistam formação acadêmica, mas também desenvolvem habilidades e redes de contato que as capacitam para atuar em posições de liderança e influência. A presença crescente de **mulheres negras em cargos públicos e privados** reflete essa transformação, contribuindo para uma representação mais justa e plural nas esferas decisórias da sociedade. Portanto, as cotas raciais não apenas promovem a inclusão educacional, mas também atuam como mecanismos de reparação histórica, fortalecendo a democracia e a justiça social no Brasil.

Com isso, passamos a analisar as ações afirmativas no contexto corporativo,

especialmente no que tange à responsabilidade social empresarial e à efetividade dessas políticas na promoção da equidade racial e de gênero.

#### 4.1 Ações Afirmativas e Responsabilidade Social Empresarial

As ações afirmativas representam uma tentativa legítima do Estado e do setor privado de corrigir desigualdades históricas, porém, no contexto corporativo, elas frequentemente assumem uma aparência meramente simbólica, como pode ser verificado no quadro a seguir, do Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil ? 2023-2024:

Analogamente, pesquisa da Indique Uma Preta e Box1824 (2020) mostrou que apenas metade das mulheres negras no Brasil exerce trabalho remunerado e apenas 8% ocupam cargos de liderança formal. Essa realidade sinaliza a falência das ações afirmativas como instrumento eficaz de ascensão profissional. A constatação de que tais iniciativas tendem a favorecer perfis de mulheres negras mais qualificadas e socialmente situadas é recorrente, demonstrando que as ações afirmativas corporativas são seletivas e escassas na promoção de pessoas negras menos escolarizadas ou economicamente vulneráveis - criando mais uma barreira para o ingresso desse grupo e permanência no mercado de trabalho. Sob o mesmo ponto de vista, Walkyria Chagas da Silva (2009, p. 2), afirma:

Devido à extrema pobreza, as meninas ingressam muito cedo no mercado de trabalho, sendo exploradas pela sociedade que sabendo da sua condição financeira, oprime e humilha. Como é possível verificar, para mulheres afrodescendentes o mercado reserva as posições menos qualificadas, os piores salários, a informalidade e o desrespeito.

Deste modo, outro aspecto que deve ser salientado é que as mulheres negras na maioria das vezes cumpre uma jornada dupla ou até tripla, a maior parte das que compõem a força de trabalho, como discorrido ao longo deste trabalho é composta por mulheres que desempenham funções domésticas no interior de seu lar, que trabalham fora de casa com remuneração inadequada às atividades desenvolvidas - sobretudo se equiparado aos homens brancos que desempenham as mesmas funções -, que trabalham sob regime informal para complementar a renda, são mães sem rede de apoio e etc.

Diante disso, observa-se que parte dos empregadores, segundo pesquisa do Instituto Ethos (Perfil), leem como um dos marcadores da estratificação da mulher negra no mercado de trabalho, a dificuldade de formação acadêmica. Entretanto, contrapondo este aspecto, Entretanto, para além de todos os questionamentos que poderiam ser feitos, a resposta é que vê-se um crescimento da porcentagem de mulheres negras ocupando as universidades. Em 2019, por exemplo, 26,3% dos estudantes universitários eram mulheres negras, um salto em relação aos 9,9% registrados em 2000, segundo o UOL Notícias.

Ademais, segundo a edição de 2024 do estudo Estatísticas de Gênero: Indicadores Sociais das Mulheres no Brasil, produzido pelo IBGE, 21,3% das mulheres com mais de 25 anos tinham curso superior completo, em oposição a 16,3% dos homens. Contudo, a taxa de participação das mulheres no mercado de trabalho foi de 53,3%, contra 73,2% dos homens, uma diferença de 19,9 pontos percentuais. Ou seja, a inserção de mais mulheres na educação

superior no Brasil ainda não garantiu a plena participação delas **no mercado de trabalho** e o argumento de que a ausência de qualificação acadêmica suficiente é a justificativa da menor presença em cargos de prestígio, é denegado.

Diante disso, destaca-se também que a concepção de que as mulheres negras ocupam menos cargos de liderança porque têm menos qualificação (seja acadêmica ou não) é um pensamento que reforça o entendimento racista **da população negra** enquanto povo com capacidade cognitiva inferior. Nas palavras de Silva (2010, p. 6): "A sociedade burguesa não via nos negros sinais de Inteligência. Acreditava que seus comportamentos e gestos eram frutos de ações instantâneas, automáticas, impróprias de um ser pensante que as planeja antes de realizá-las?".

Esse tipo de pensamento reducionista não foi concebido desprovido de intenções segregacionistas. A intenção sempre foi clara: desumanizar e deslegitimar toda a cultura de um povo e sua complexidade **a fim de** objetificá-los, explorá-los e criar não só fisicamente - como observa-se no Brasil colonial, quando as senzalas eram os locais devidos aos negros ou até mesmo no apartheid, onde haviam locais em que negros não podiam ingressar -, mas no imaginário social da, como manifesta Lélia González, neurose brasileira, lugares em que negros devem estar e lugares que negros não devem estar. Julgar essa concepção como racista, mesmo falando de uma época em que esse termo não existia, não é produto de uma anacronia pois reflete a contemporaneidade.

Assim, ainda abordando o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero (2021, p. 105), este aduz que "[...] num contexto **em que a** norma não apenas regula, mas facilita e incentiva a ampla flexibilização dos limites de jornada estabelecidos no inciso XIII **do art. 7º da Constituição Federal**, mormente após a chamada reforma trabalhista (Lei n. 13.467/2017), as mulheres, justamente pela dupla jornada assumida, acabam tendo menor disponibilidade para a realização de horas extras, deslocamento para viagens, submissão a regime em escalas ou turnos, fatores estes que reduzem as suas oportunidades de ingresso e ascensão na carreira?".

Ademais, observa-se que **as políticas de** inclusão promovidas pelas empresas frequentemente não são acompanhadas de uma transformação cultural interna, sendo reduzidas a metas de vagas de diversidade sem mecanismos de monitoramento e responsabilização social real. A cultura organizacional permanece impermeável, desta forma, à interseccionalidade ? enquanto se discute diversidade de gênero ou raça, pouco se cobre sobre a discriminação simultânea que atinge **mulheres negras**, **em** especial as mais periféricas. Sem metas claras, auditorias, coleta de dados desagregados e penalidades institucionais, essas políticas tendem a esfriar e a se converter em selos institucionais vazios.

#### 4.2 Propostas para o Enfrentamento da Discriminação Interseccional

Como explicado anteriormente, a interseccionalidade é uma conceituação do problema que busca capturar as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos da subordinação. Ela trata especificamente da forma pela qual o racismo, o patriarcalismo, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outras. Além

disso, a interseccionalidade trata da forma como ações e políticas específicas geram opressões que fluem ao longo de tais eixos, constituindo aspectos dinâmicos ou ativos do desempoderamento.

Assim, baseado nessa noção, que destaca a necessidade de análise das discriminações **de gênero e raça** como entrelaçadas e não separáveis, as propostas para efetivar a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo devem enfrentar a questão de forma estrutural. Primeiramente, é imperativa a coleta sistemática e pública de dados que permitam identificar disparidades salariais, de promoção e de acesso a cargos de liderança por raça e gênero, possibilitando mapeamentos que permitam ação focada.

O Perfil Social, Racial E De Gênero Das 1.100 Maiores Empresas Do Brasil e Suas Ações Afirmativas, é um dos instrumentos que podem auxiliar nesse mapeamento necessário, como citado anteriormente como fonte de dados específicos acerca de empresas no Brasil, dando direcionamento **para a promoção da** equidade nos ambiente corporativos, atravessando raça e gênero, e demais outros marcadores que são fórmulas de desigualdade.

O Perfil (2024, p. 87) aponta em sua pesquisa divulgada pelo Instituto Ethos que "[...] as empresas estão atuando sob a perspectiva de ?ranqueamento? das diversidades, tratando primeiro de combater a **desigualdade de gênero** (tendo em vista ser este o eixo em que mais as empresas empreenderam esforços que se refletiram em mudanças), para depois combater outra disparidade, e assim sucessivamente. O tratamento da diversidade em ?caixinhas? resulta em políticas e práticas isoladas e com pouca força de mudança no cenário atual. Por isso, esta publicação afirma que é imperativo compreender as interseccionalidades e atuar sob esse olhar político que ela promove. Cada marcador social impacta e intensifica os desafios e, por isso, precisa ser considerado ao se desenharem as iniciativas.?

Além disso, é essencial implementar capacitação contínua para líderes e equipes, abordando racismo institucional sob análise interseccional, construindo uma cultura organizacional que reconheça a discriminação estrutural e intervenha ativamente para transformá-la. Deve-se também redesenhar processos seletivos, valorizando trajetória de vida, diversidade de repertório e experiências diversas, evitando a perpetuação do "efeito indicação", que tende a repassar oportunidades a perfis semelhantes, baseados num padrão que atravessa **a população negra** de uma forma muito nociva, estratificando, subvalorizado e deixando-a refém de trabalhos precários e pouca, senão nenhuma, em muitos casos, mobilidade social.

Outro dado importante trazido pela pesquisa do Instituto Ethos acerca do perfil social, racial e de gênero das maiores empresas brasileiras é que apenas 30,5% das empresas que, desde a contratação, desenvolvem políticas ou **ações de promoção da igualdade** dedicam esforços para impulsionar a carreira de mulheres negras. Estes dados confrontam a afirmação de que, segundo dados do IBGE (2024), este grupo social (mulheres negras) compõe a maior parte da população, representando 28,5% da população total ? e a maioria em idade economicamente ativa (28,4%).

Diante disso, fica evidente que no Brasil, quando se fala em aumento do engajamento e participação feminina no âmbito corporativo, se refere, sobretudo, às mulheres brancas. E,

ainda, destaca-se que não há de se falar em equidade de gênero em empresas que subrepresentam parte da população feminina, pois, apesar de parecer evidente, vale salientar que o gênero feminino inclui também as mulheres negras. A real mitigação do abismo entre as posições ocupadas por homens e mulheres dentro dos espaços corporativos apenas se dará quando todas as mulheres forem incluídas nas agendas de diversidade e inclusão.

Segundo Lélia González (2020), a sub-representação das mulheres negras “[...] ocorre porque toda atividade que signifique lidar com o público “seleto” exclui a trabalhadora negra. No entanto, se o negócio é ser cozinheira, arrumadeira e faxineira, não há problema se a empregada for negra?”. Este raciocínio desvenda o porquê que em cargos de gerência e liderança, dentro de **empresas públicas e privadas**, em, resumidamente, todos os cargos **e funções de** prestígio e que denotam poder, as mulheres negras continuam sendo minoria. O padrão estético, apesar de atualmente não ser explícito como nos empregos que há poucas décadas era anunciado com uma exigência de “boa aparência”, nas entrelinhas, ainda é patente.

Aquele papo do “exige-se boa aparência”, dos anúncios de empregos, a gente pode traduzir por: “negra não serve”. Secretária, recepcionista de grandes empresas, balconista de boutique elegante, comissária de bordo etc. e tal são profissões que exigem contato com o tal do público “exigente” (leia-se: racista). Afinal de contas, para a cabeça desse “público”, a trabalhadora negra tem que ficar “no seu lugar”: ocultada, invisível, “na cozinha”. Como considera que a negra é incapaz, inferior, não pode aceitar que ela exerça profissões “mais elevadas”, “mais dignas” (ou seja: profissões para as quais só as mulheres brancas são capazes). E estamos falando de profissões consideradas “femininas” por esse mesmo “público” (o que também revela seu machismo). (Gonzalez, 2020, p. 200).

É preciso, portanto, estabelecer metas claras e qualificadas: não apenas aumentar a presença de mulheres negras, mas garantir ocupação de cargos de decisão, com metas, prazos e prestação de contas. A responsabilização social deve ultrapassar o marketing corporativo, com penalidades para empresas que não cumprirem metas, **por meio de incentivos** fiscais e contratos públicos vinculados ao cumprimento da agenda de inclusão racial e de gênero, interligadamente.

Essa reformulação institucional precisa ser complementar às políticas públicas “como o **Estatuto da Igualdade Racial** e os programas federais “municipiadas por apoio governamental e articulação social, além de ser amplificada por **entidades da sociedade civil** que fomentam a discussão da temática de inclusão das mulheres negras sob um viés interseccional.

Assim, importa destacar que a legislação, por si só, não altera a experiência diária das mulheres negras nas organizações. É necessário que o Judiciário também produza jurisprudência estável e orientadora. A decisão do TST no caso RR 1000390/03.2018.5.02.0046/SP precisa ser replicada e consolidada em novas inúmeras decisões, para transformar o aparelho jurisdicional em instrumento efetivo de combate ao racismo estrutural nas relações trabalhistas.

E com isso vem o questionamento: e o que as mulheres negras que chegaram/chegam nestes lugares de poder reivindicados fazem ao alcançá-los? Como operam para que sua presença seja um movimento efetivo de transformação social que envolve a coletividade? A Doutora em Educação pela Universidade de São Paulo, Adriana Tolentino Sousa, buscou responder a partir do conceito criado por ela denominado "Práticas de fissura". Em sua tese de doutorado sobre **mulheres negras em** profissões elitizadas, onde registrou fotonarrativas de trabalhadoras negras da área do Direito, Medicina e Engenharia - áreas entendidas como de alto prestígio - ela desenvolve o seguinte conceito: Práticas de fissura. Esse conceito é constituído por três características principais: impactos nas relações cotidianas de trabalho, causados pela presença e pela atuação de mulheres negras; produção de conhecimentos acerca da estrutura racializada, manifestada nas relações cotidianas de trabalho; usos desses conhecimentos para alterar as chances individuais dessas mulheres e as do coletivo (Tolentino, 2022, p. 9).

Segmentando o campo de trabalho estudado, vale realizar um recorte **no âmbito das** operadoras de Direito, o qual atinge a realidade da presente autora e dialoga com o recorte proposto acerca da realidade vivida por mulher em ambientes corporativos. Assim, Patrícia Bertolini (2017), menciona que no Brasil a internacionalização da advocacia, marcada pelo surgimento de grandes sociedades de advogados para atender a corporações estrangeiras em suas questões jurídicas, das mais diversas ordens, se deu por uma elite tradicional da área que até a década 1990 trabalhava em escritórios de pequeno e médio porte.

Houve um aumento de cursos jurídicos privados com um significativo aumento da participação feminina, além da ampliação das especializações, principalmente nas áreas empresariais, como uma resposta às muitas privatizações e terceirizações levadas a efeito pelo governo. Entretanto, segundo Bonelli (apud BERTOLINI, 2017), pela alta demanda dessas novas formas **de prestação de serviços** desses novos escritórios, surgiu também a necessidade de trabalhos de rotina, repetitivos, pouco criativos e é nesse lugar que as minorias que chegam - a exemplo das mulheres negras - se concentram.

Por conseguinte, segundo Bonelli (2008, p. 268), a feminização da advocacia é simultânea a uma estratificação da profissão, **em que** a intensificação da divisão social do trabalho foi acompanhada da divisão sexual do trabalho?. Assim, a lógica que tem marcado a feminização da profissão teria garantido um exército de reserva de mão de obra, submetido a condições inferiores de trabalho (DAVIES, 1963 apud BOLTON; MUZIO, 2007).

Deste modo, Patrícia Bertolini (2017) destaca:

Os homens se tornam sócios desses escritórios com mais frequência do que as mulheres e aquelas que chegam ao topo dessas organizações ainda são poucas e tidas como "excepcionais" (KAY; HAGAN, 1998; TOMLINSON et al., 2013). Considerar "excepcionais" as mulheres que ascendem ou se destacam nas respectivas áreas de atuação reforça a regra de inferioridade das mulheres "comuns".

É aí, na necessidade de deixar que as mulheres, sobretudo negras, que alcancem posições de poder, deixem de ser "excepcionais" é que se enxerga o conceito supracitado das práticas de fissura e a correlação com a discriminação ocorrida não só na advocacia e no

Direito em geral, mas nas mais diversas áreas contidas do mercado corporativo. Adriana Tolentino, em sua tese de doutorado, expõe uma fotonarrativa que vale destacar, narrada por Sueli, uma magistrada:

?Sueli: Eu acho que eu tenho uma característica que é a de tentar tratar o outro que vai dividir a atividade comigo ou vai ser o meu auxiliar como um igual e isso me abre portas. E o tratar como igual não é uma estratégia, é uma verdade para mim. Somos todos iguais, parceiros e realizamos a jurisdição. Eu não vou poder despachar um processo se não tiver alguém por trás que receba a petição, monte o processo, bote número de página e traga ele até o meu gabinete. Então, nessas relações, eu sempre fui muito receptiva ao meu servidor.?

? Este conceito de coletividade, trabalho em grupo, diferente do padrão de equidistância ditada na maioria das atuações dos magistrados no âmbito judiciário sobre os demais, que não seus pares, é uma das formas de transformação do **ambiente de trabalho para** um espaço mais igual, a qual reproduz uma prática de permanência e inclusão, um olhar político.

Exemplificadamente, Adriana registra também a fotonarrativa de uma advogada criminalista, que traz à tona o quanto a imagem se torna um dos portais do reconhecimento de profissionalismo quando se é uma mulher negra - tecnologia ancestral - a qual aproxima as pessoas e as cativam.

Destarte, Lélia Gonzalez (2020), enfatiza que, diante das múltiplas opressões e da constante tentativa de marginalização das mulheres negras nos espaços institucionais e de poder, é fundamental também voltar o olhar para as estratégias que elas desenvolveram e continuam desenvolvendo para sobreviver e resistir.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por fim, observa-se que os marcadores sociais mencionados, aliados ao legado colonial e escravocrata do Brasil ? cujos desdobramentos ainda se manifestam por meio do racismo e do sexismo ?, impactam diretamente a realidade das mulheres negras **no mercado de trabalho, especialmente no que** diz respeito ao seu ingresso, permanência e possibilidades de ascensão em ambientes corporativos.

A dinâmica desses fenômenos se torna notadamente desafiadora no Brasil pois as condições de discriminação são imbricadas e se mantêm patentes, visto que no imaginário brasileiro as posições que determinados grupos sociais ocupam historicamente são naturalizadas. Essa imbricação é justamente a definição de interseccionalidade mencionada no início deste trabalho, que trata de como as discriminações devem ser analisadas não de forma hierárquica, mas sim complementares e interligadas, sendo consideradas quase que um só sistema. Não há como analisar gênero, sem levar em consideração as implicações de raça e classe conjuntamente.

No Brasil, as mulheres negras compõem o maior grupo demográfico, representando 28% das pessoas, segundo Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2019. Esse dado

contrapõe diametralmente a porcentagem deste grupo em cargos que são considerados de poder e liderança dentro das empresas, como foi observado, exprimindo o quanto que, apesar dos mitos que tangenciam a meritocracia, que todos são iguais e têm as mesmas oportunidades, na prática são as mesmas pessoas que continuam à margem social.

É notável que, até aqui foi evidenciado que a simples ocupação em um emprego, seja ele formal ou não, não preencha a lacuna causada por um passado tão efetivamente marcado pela superexploração e estratificação desta força de trabalho que compõe a base do hierarquia social e **mercado de trabalho** brasileiro.

Diante disso, vale destacar que alguns **dispositivos legais** que foram criados se destacaram em minimizar algumas disparidades. Exemplo disso é o **Estatuto da Igualdade Racial** (Lei Nº 12.288), em que expressa garantias especificamente **para mulheres negras em** alguns dispositivos, como no art. 1º, inciso II, ao definir a discriminação **de gênero e raça**. Ademais, ainda no mesmo Estatuto, observa-se a determinação de em seu artigo 39, §5º, que **o poder público promoverá ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra, inclusive mediante a implementação de medidas visando a promoção da igualdade nas contratações do setor público e o incentivo à adoção de medidas similares nas empresas e organizações privadas.**?

Este dispositivo é de extrema importância visto que ele impõe a responsabilidade de se cumprir a agenda de diversidade sob uma análise interseccional não apenas ao setor público, mas também ao privado, abrangendo assim boa parte do **mercado de trabalho e** criando um embasamento legal que pode, se efetivamente cumprido, mitigar desigualdades e atingir o início de uma reparação histórica.

Além disso, tem-se como relevante garantia jurídica **o disposto na Lei nº 13.467, de 2017**, que dispõe sobre a igualdade salarial entre homens e mulheres, a qual alterou a antiga redação do artigo 461 da CLT. A antiga redação dispunha no caput: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo.”**. Após a Lei, **passa a vigorar** da seguinte forma: **“Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, no mesmo estabelecimento empresarial, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, etnia, nacionalidade ou idade.”**

Ademais, a **Lei nº 14.611 de 3 de julho de 2023** acrescenta o seguinte parágrafo ao mesmo artigo **“§ 6º Na hipótese de discriminação por motivo de sexo, raça, etnia, origem ou idade, o pagamento das diferenças salariais devidas ao empregado discriminado não afasta seu direito de ação de indenização por danos morais, consideradas as especificidades do caso concreto.”**, gerando uma garantia e proteção jurídica à pessoa que for discriminada.

Deste modo, o protocolo para julgamento com perspectiva de gênero de 2021 é substancial para promover o cumprimento de **dispositivos legais** que têm o intuito de cumprir com o dever de amparar grupos vulnerabilizados, estigmatizados, e, muitas vezes, invisíveis. O protocolo define o conceito de interseccionalidade e traz de modo sintético um passo a passo para julgamento que denotem o real significado de justiça .

Portanto, percebe-se que **a elaboração de políticas públicas e dispositivos legais** que

visam assegurar a inclusão (e manutenção) das mulheres negras **no mercado de trabalho** corporativo, sobretudo em cargos considerados de poder, de direção e de tomada de decisão, lugares historicamente concebidos como um "não lugar" para esse grupo de mulheres, sem a ótica da interseccionalidade não terá nenhuma transformação benéfica o suficiente e não fomentará a quebra de um ciclo de opressão.

O olhar através da interseccionalidade demanda um olhar político que, diferentemente do que está estruturalmente entranhado na branquitude, não necessita de um intermédio destes. O olhar político de transformação, subversivo, apenas promove reais mudanças quando o pensamento parte das próprias vítimas e sua participação é requerida **para a promoção** de efetivas mudanças. Sistemáticamente, são as próprias mulheres que alteram a realidade. Os movimentos de resistência são, como bell hooks, Lélia González, Angela Davis e demais autoras negras e feministas, frutos inexoráveis à opressão.

Por isso, a interseccionalidade não é apenas uma característica da realidade social, mas também um instrumento político e jurídico, como explicitado, capaz de impulsionar transformações sociais e jurídicas. Por isso, é fundamental que, a partir do seu reconhecimento, sejam adotadas medidas concretas voltadas **à promoção da** equidade, inclusão **e ampliação de** oportunidades, assegurando a dignidade das pessoas impactadas pela combinação de fatores que aprofundam e vulneram a base **da sociedade brasileira**: as mulheres negras.

## REFERÊNCIAS

1.? ARMSTRONG, Pat; ARMSTRONG, Hugh. Beyond sexless class and classless sex: towards feminist marxism. *Studies in Political Economy*, Londres, n. 10, 1985.

2.? BERTOLIN, Patrícia Tuma Martins. Feminização da advocacia e ascensão das mulheres nas sociedades de advogados. *Cadernos de Pesquisa*, v. 47, n. 163, p. 16?42, jan./mar. 2017. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/cp/a/Z8NrPDWppTw9HTVNfSgyGPt/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

3.? BONELLI, Maria da Glória. Internacionalização da advocacia no Brasil. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DO TRABALHO, 7., 2013, São Paulo. Anais... São Paulo: Alast, 2013. Disponível em:  
<http://congressoalast.com/wp-content/uploads/2013/08/118.pdf>. Acesso em: 30 jun. 2025.

4.? BRASIL. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada; ONU Mulheres; Secretaria de Políticas para as Mulheres; Secretaria de **Políticas de Promoção da Igualdade Racial**. Retrato das desigualdades **de gênero e raça**. 4. ed. Brasília: Ipea, 2011. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3208>. Acesso em: 29 jun. 2025.

5.? BRASIL. **Lei nº 12.711, de 29 de agosto** de 2012. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 30 ago. 2012.

Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

6.? BRASIL. **Lei nº 12.990, de 9 de junho** de 2014. Reserva aos negros 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos federais. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em:

[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm). Acesso em: 30 jun. 2025.

7.? BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recurso de Revista nº 1000390-03.2018.5.02.0046. Relatora: Ministra Delaíde Miranda Arantes. 2ª Turma. Julgado em 11 nov. 2020. Disponível em:

<https://consultaprocessual.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=1000390&digitoTst=03&anoTst=2018&orgaoTst=5&tribunalTst=02&varaTst=0046>. Acesso em: 30 jun. 2025.

8.? BRASIL DE FATO. Mulheres negras receberam 47,5% a menos que homens não negros em 2024, aponta relatório de transparência salarial. Brasil de Fato, São Paulo, 8 abr. 2025. Disponível em:

<https://www.brasildefato.com.br/2025/04/08/mulheres-negras-receberam-475-a-menos-que-homens-nao-negros-em-2024-aponta-relatorio-de-transparencia-salarial/>. Acesso em: 29 jun. 2025.

9.? CASTRO, Mayra. Mulheres negras são 54% dos trainees, mas só ocupam 3% das cadeiras **dos conselhos de** administração. O Globo, Rio de Janeiro, 17 set. 2024.

Disponível em:

<https://oglobo.globo.com/economia/noticia/2024/09/17/mulheres-negras-sao-54percent-dos-trainees-mas-so-ocupam-3percent-das-cadeiras-dos-conselhos.ghtml>. Acesso em: 30 jun. 2025.

10.? **CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA** (Brasil). Protocolo para Julgamento com Perspectiva de Gênero [recurso eletrônico]. Brasília: CNJ; Enfam, 2021. eISBN 978-65-88022-06-1. Disponível em:

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

11.? CRENSHAW, Kimberlé. Mapeando as margens: Interseccionalidade, política de

identidade e violência contra mulheres de cor. *Stanford Law Review*, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

12. DAVIES, C. The sociology of the professions and the profession of gender. *Sociology*, v. 30, n. 4, p. 661-678, 1996.

13. DAVIS, Angela. *Mulheres, raça e classe*. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016.

14. FEIJÓ, Janaína. A participação das mulheres negras **no mercado de trabalho**. Blog do IBRE ? FGV, 26 jul. 2022. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/participacao-das-mulheres-negras-no-mercado-de-trabalho>. Acesso em: 29 jun. 2025.

15. GONZALEZ, Lélia. *Por um feminismo afro-latino-americano*. Organizado por Flávia Rios e Márcia Lima. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2020.

16. GONZALES, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *Revista Ciências Sociais Hoje*, São Paulo, p. 223-244, 1987.

17. IBGE ? **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil ? 2024. Rio de Janeiro: IBGE, 2024. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 jun. 2025.

18. **INDIQUE UMA PRETA; BOX1824**. *Potências (in)visíveis: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho*. São Paulo, 2020.

19. Instituto Ethos. *Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.000 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas (2023-2024)*. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

20. LUGONES, María. Colonialidade e gênero. *Tabula Rasa*, n. 9, p. 73-101, jul./dez. 2008. Disponível em: <http://www.redalyc.org/pdf/396/39600905.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

21. McKinsey & Company. *Delivering Through Diversity*, 2018.

22. McKinsey & Company. *Diversity Wins: How inclusion matters*, 2020.

23. MITsp. *EM PALESTRA? PERFORMANCE, GRADA KILOMBA DESFAZ A IDEIA DE CONHECIMENTO ? UNIVERSAL?*. São Paulo: MITsp, 26 mar. 2016.

Disponível em:

<https://mitsp.org/2016/em-palestra-performance-grada-kilomba-desfaz-a-ideia-de-conhecimento-universal/>. Acesso em: 04 jul. 2025.

24. MELLO, Luiz; RESENDE, Ubiratan Pereira de. Concursos públicos para docentes de universidades federais na perspectiva da Lei 12.990/2014: desafios à reserva de vagas para candidatas/os negras/os. *Revista Sociedade e Estado*, v. 34, n. 1, p. 161-184, jan./abr. 2019. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/se/a/FxSgTjKCPwjckjYxwX5jR9g/>. Acesso em: 30 jun. 2025.

25. ONU Mulheres; OIT. *Women in Business and Management: The business case for change*. 2019.

26. SANTOS, Walkyria Chagas da Silva. A mulher negra brasileira. *Revista África e Africanidades*, Ano 2, n. 5, maio 2009. ISSN 1983-2354. Disponível em:

[https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A\\_mulher\\_negra\\_brasileira.pdf](https://www.africaeaficanidades.com.br/documentos/A_mulher_negra_brasileira.pdf). Acesso em: 29 jun. 2025.

27. SILVEIRA, Sergio Kelner; MEDEIROS, Carolina Beltrão de. Nota Técnica n. 48: Desigualdades no Brasil: renda, gênero, raça e os desafios da pobreza com foco no Nordeste. Recife: Fundação Joaquim Nabuco ? NISP/DIPES, dez. 2024. Disponível em:

<https://www.gov.br/fundaj/pt-br/composicao/dipes-1/publicacoes/NotaTcnica48DesigualdadesnoBrasilRendaGneroRaaeosDesafiosdaPobrezacomFoconoNordeste.pdf>. Acesso em: 29 jun. 2025.

28. SOUSA, Adriana Tolentino. **Mulheres negras em** profissões elitizadas: as práticas de fissura. 2022. Tese (Doutorado em Educação) ? Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022.

29. VAZ, Livia Sant'Anna. Eu, mulher negra, não sou sujeito universal: silêncios e silenciamentos sobre feminicídio negro. *Migalhas ? Olhares Interseccionais*, 11 abr. 2022. Disponível em: Migalhas. Acesso em: 29 jun. 2025.

30. VERGÈS, Françoise. *Um Feminismo Decolonial*. São Paulo: Ubu Editora, 2019.

