



**CURSO DE PSICOLOGIA**

**CLÁUDIA DE LIMA SOUZA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO  
DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE  
FEMININA E RACIAL EM CARGOS DE GESTÃO**

**FORTALEZA**

**2022**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Faculdade Ari de Sá  
Gerada automaticamente mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

S719a SOUZA, CLÁUDIA DE LIMA .  
A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE  
PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE FEMININA E RACIAL EM CARGOS DE  
GESTÃO / CLÁUDIA DE LIMA SOUZA. – 2023.  
21 f.

Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade Ari de Sá, Curso de Psicologia, Fortaleza, 2023.  
Orientação: Prof. Dr. DANIEL BARSÍ LOPES.

1. Diversidade feminina. 2. Diversidade étnico-racial. 3. Mulheres negras na gestão. 4. Programas de inclusão. I. Título.

CDD 150

---

**CLÁUDIA DE LIMA SOUZA**

**A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO  
DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE  
FEMININA E RACIAL EM CARGOS DE GESTÃO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado  
como requisito parcial à obtenção do título de  
Bacharel em Psicologia pela Faculdade Ari de  
Sá.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Barsi Lopes

Aprovado(a) em: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Daniel Barsi Lopes  
Faculdade Ari de Sá (FAS)

---

Prof. Me. Milena Bezerra de Sousa Falcão  
Faculdade Ari de Sá (FAS)

---

Me. Iara Andrade de Oliveira  
Universidade Federal de Sergipe (UFS)

## A CONTRIBUIÇÃO DA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL NO DESENVOLVIMENTO DE PROGRAMAS DE PROMOÇÃO DE DIVERSIDADE FEMININA E RACIAL EM CARGOS DE GESTÃO

SOUZA, Cláudia de Lima

BARSI, Daniel

### RESUMO

Este artigo possui como principal finalidade discutir sobre a contribuição da Psicologia Organizacional para fomentar o desenvolvimento de programas que promovam a diversidade feminina e racial nas corporações, com enfoque em cargos de alta gestão, compreendendo, então, como se constrói a dinâmica da empregabilidade, transpassada por enraizadas questões culturais de raça e gênero nas empresas. Essa pesquisa bibliográfica, com caráter qualitativo, foi executada a partir da busca em duas plataformas de bases de dados digitais de fontes nacionais: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no idioma português, priorizando materiais mais recentes, que reflitam acerca da realidade atual sobre o assunto. Além disso, é válido ressaltar que foram considerados artigos científicos, trabalhos de conclusão de curso, dissertações e teses. Pode-se concluir que existem medidas que vêm sendo feitas no Brasil, a partir da perspectiva da Psicologia Organizacional e do Trabalho, mas que existem diversas outras possibilidades de inclusão de mulheres negras em cargos gerenciais, ainda não exploradas a contento. Há contribuição deste trabalho para o âmbito de desenvolvimento de programas de diversidade feminina e étnico-racial nas corporações, pensando na reparação histórica e nas condições equitativas para esses grupos minoritários.

**Palavras-chave:** Diversidade feminina. Diversidade étnico-racial. Mulheres negras na gestão. Programas de inclusão.

### ABSTRACT

The main purpose of this article is to discuss the contribution of Organizational Psychology to foster the development of programs that promote female and racial diversity in corporations, with a focus on senior management positions, understanding, then, how to build the dynamics of employability, permeated by rooted cultural issues of race and gender in companies. This bibliographical research, with a qualitative character, was carried out from the search in two platforms of digital databases of national sources: Scientific Electronic Library Online (SciELO) and Brazilian Digital Library of Theses and Dissertations (BDTD), in the Portuguese language, prioritizing more recent materials, which reflect on the current reality on the subject. In addition, it is worth mentioning that scientific articles, course conclusion works, dissertations and theses were considered. It can be concluded that there are measures that have been taken in Brazil, from the perspective of Organizational and Work Psychology, but that there are several other possibilities for the inclusion of black women in managerial positions, which have not yet been satisfactorily explored. There is a contribution of this work to the scope of development of female and ethnic-racial diversity programs in corporations, thinking about historical reparation and equal conditions for these minority groups.

**Keywords:** Female diversity. Ethnic-racial diversity. Black women in management. Inclusion programs.

## 1 INTRODUÇÃO

Este artigo científico tem como objetivo discutir sobre a contribuição da Psicologia Organizacional para fomentar o desenvolvimento de programas que promovam a diversidade feminina e racial nas organizações, com enfoque em cargos de alta gestão, compreendendo, assim, como se constrói a dinâmica da empregabilidade, transpassada por enraizadas questões culturais de raça e gênero nas empresas. Nesse sentido, para que seja possível abordar esse objeto contemplando seus múltiplos aspectos, faz-se necessário, de início, elaborar um resgate histórico acerca da temática.

A respeito do contexto histórico-cultural brasileiro, os movimentos sociais estiveram em ascensão em meados de 1970, como forma de se contrapor ao regime militar existente nessa época, trazendo mudanças em âmbitos políticos, econômicos, sociais e culturais em todo o país após a transição democrática, conforme nos faz refletir Lavallo *et al.* (2018). Assim, pode-se compreender o movimento operário como elemento basilar nesse momento, sendo uma mobilização sindicalista, para a melhoria de condições de trabalho e demandas salariais, além de seus benefícios de forma geral, que estavam em condições precarizadas.

Ainda sob a visão de Lavallo *et al.* (2018), é relevante apontar que a partir do ano de 1975, com tais mobilizações sociais, houve uma reestruturação do movimento feminista brasileiro, através do qual veio à tona a forma como o Estado possuía um papel paradoxal de produção e reprodução de desigualdades, controlando corpos e decisões femininas, enquanto, ao mesmo tempo, podia intervir com ações de políticas públicas que assegurassem os direitos da mulher, pondo em prática a realização de avanços em âmbitos sociais. Consequente a essa ideia, por volta dos anos 1990 emergiram os novos movimentos sociais, também conhecidos como “células de ações”, com a perspectiva de reivindicar os direitos de grupos marginalizados, (como pessoas LGBTQIAP+, negros, mulheres etc.), bem como trazer visibilidade para questões identitárias, como a causa ecológica e a luta em defesa dos animais, por exemplo (MELLO, 2021).

É possível afirmar que, juntamente a esse processo, foi se ampliando a necessidade de se ter um olhar mais aguçado para as práticas de diversidade e inclusão de pessoas, principalmente no âmbito corporativo. Sabendo que, para Junque e Evangelista (2020), o Brasil é um país fruto da miscigenação e da diversidade cultural, portanto, rico em sua pluralidade de raças, etnias e religiões, dentre inúmeros outros fatores, é possível identificar a necessidade de abranger, nas organizações, profissionais inseridos na interseccionalidade da diversidade e inclusão, como transgêneros e pessoas LGBTQIAP+, público que geralmente é preterido em processos seletivos em empresas que não possuem uma proposta inclusiva, e

acabam sendo recriminados por serem, por exemplo, pessoas que não se encaixam em um sistema binarista de homem ou mulher, e passam a ser rotulados como mulheres que possuem “traços masculinizados” ou homens que são “afeminados” (LEAL; PAUL, 2022). É válido ressaltar, também, que esse preconceito se estende a pessoas com deficiência, mulheres grávidas ou que possuem filhos mais novos, pessoas não-brancas, além de adultos e idosos que sofrem por discriminação etária.

Também é necessário ir além de uma imagem superficial de falsa representatividade corporativa, conceito esse chamado de “tokenismo”, o qual enfatiza a inclusão de grupos minoritários apenas com objetivos de marketing - explorando a visibilidade que a temática traz para as mídias sociais, por exemplo -, mas cuja inclusão é, na verdade, apenas aparente, sem perspectivas reais de desenvolvimento e atuação em cargos de gestão (ZIMMER, 1988). Sendo assim, é necessária uma visão de incluir de forma efetiva nas corporações, pois, conforme afirma Schwarz e Jaques (2009), saber lidar com a pluralidade dos sujeitos torna-se um diferencial competitivo e essencial para o êxito de tais empresas, através da possibilidade de oferecer oportunidades de trabalho e desenvolvimento para profissionais que, muitas vezes, são limitados em cargos operacionais em organizações que não são, de fato, inclusivas.

Devido aos atravessamentos entre o trabalho e o reflexo de indicadores sociais dentro das organizações, os quais se apresentam em esferas macro e microsociais, Abrantes (2020) afirma que o trabalho é entendido como um aspecto imprescindível para o desenvolvimento das sociedades e do próprio ser humano. Porém, na sociedade capitalista, acaba sendo um fator de alienação. Isso faz com que haja o reforço de condições de precariedade do trabalho para classes sociais menos privilegiadas no Brasil, fazendo parte de um sistema que vê essas pessoas como números e “peças” substituíveis, não refletindo acerca do trabalho como uma forma de desenvolver-se pessoalmente, mas sim como um simples elemento de geração de renda para a sobrevivência.

Dessa forma, como consequência da precarização do trabalho, de leis trabalhistas fragilizadas e da sobrecarga imposta ao colaborador, é possível visualizar que inúmeras pessoas estão adquirindo a Síndrome de Burnout, que, para Perniciotti *et al.* (2020), apresenta-se como resultado de estressores no trabalho em âmbitos que abrangem a despersonalização, a exaustão emocional e a diminuição da realização pessoal, que são interdependentes entre si. Refletindo sobre a questão através da dialética de objetividade e subjetividade de vivências voltadas à vulnerabilidade construídas pelo sujeito, é possível perceber que esse cenário dá continuidade a essa desigualdade social e ao esgotamento mental.

Ainda sobre a área corporativa, pode-se dizer que existe uma questão intrigante quanto ao fator salarial no Brasil. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2019), pessoas que são autodeclaradas como brancas possuem o valor de seus rendimentos 29,9% superiores à média nacional (R\$ 2.308), enquanto as pessoas pardas têm seus lucros 25,5% abaixo, e as pretas recebem um salário 27,5% inferior. Além disso, vale destacar o valor do rendimento médio mensal recebido por homens (R\$ 2.555), que é cerca de 28,7% mais alto que o das mulheres (R\$ 1.985), com base na média brasileira.

Em sua obra, intitulada “Racismo Estrutural”, Silvio Almeida (2019) traz um debate a respeito desse termo, mostrando que o racismo institucional vai além da dimensão individual, por ser uma estrutura elaborada como uma ordem social que permite a manutenção do poder de um grupo sobre outro. Sendo assim, a imposição de padrões de funcionamento racistas em uma instituição se dá através da vinculação com a ordem social, sendo a materialização de uma estrutura social previamente existente. Desse modo, voltando-se à historicidade, é válido afirmar que as mulheres negras estão contidas em uma interseccionalidade de gênero, classe e raça, apresentando desvantagens nessas esferas enraizadas por preceitos coloniais-escravistas que se reproduzem até os dias atuais, fazendo-as ocupar lugares de trabalhos operacionais e subalternos, com menor remuneração (PASSOS, 2020).

Conforme aponta o jornal Estadão<sup>1</sup> (2022), com base no censo realizado pela consultoria especializada em diversidade, Gestão Kairós, em 2022 foram entrevistadas 900 pessoas em cargos de gerência e níveis acima, as quais têm 25% de sua representatividade feminina e, entre elas, apenas 3% são mulheres negras. Como reflexo desses dados, é válido pontuar que as mulheres, historicamente, sempre estiveram em um patamar de desvantagem e vulnerabilidade, justamente pelo fato de a sociedade ter uma estrutura embasada no machismo, no patriarcalismo e na misoginia, ainda mais quando se trata de mulheres negras.

Além disso, na obra “Mulheres, raça e classe” (2016), a filósofa Angela Davis leva em consideração a condição social das mulheres negras com foco nos marcos do movimento abolicionista e do movimento sufragista. Então, apontava o racismo no próprio movimento feminino, a invisibilidade do passado escravista das mulheres negras, de seus direitos reprodutivos, entre outros aspectos que não compreendem a experiência contida na interseccionalidade de raça e classe entre elas. Complementando tal pensamento, a autora Djamila Ribeiro (2018) afirma que o feminismo negro possui lutas completamente diferentes,

---

<sup>1</sup> Disponível em:

<https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/mulheres-negras-lideres-empresas-estudo-gestao-kairos/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

pois enquanto as mulheres brancas batalhavam para ter o direito de trabalhar e votar, as mulheres negras lutavam para serem vistas e tratadas como pessoas vivendo em sociedade, discussão que começou a vir à tona no Brasil somente nos anos 1980.

Em 2020 a empresa Magazine Luiza criou um programa de *trainee* para pessoas negras. Segundo Frederico Trajano, presidente da marca varejista, a necessidade dessa iniciativa de inclusão aconteceu quando foi identificado que entre 53% dos profissionais negros na empresa apenas 16% deles ocupavam cargos de gestão, o que despertou para uma incômoda problemática. Em entrevista dada a Nascimento (2020), para matéria do Jornal Estadão, Trajano afirma que “se tivéssemos mais representatividade de mulheres e negros na liderança, teríamos mais ações efetivas”<sup>2</sup>.

Sabendo do enfrentamento quanto às questões de raça e gênero, torna-se essencial haver a materialização de um olhar mais sensibilizado a respeito da humanização da prática de gestão de pessoas e seus cargos de liderança, por meio da inclusão, da retenção e do desenvolvimento de profissionais pertencentes a grupos menos privilegiados socialmente, estando o foco dessa investigação voltado para o cenário das mulheres negras em cargos de alta gestão. Sendo assim, a problemática que sustenta essa pesquisa é: De que maneira a Psicologia Organizacional pode contribuir, no Brasil, para que empresas desenvolvam programas de promoção da diversidade de mulheres negras em cargos de gestão?

## 2 METODOLOGIA

Considerando a elaboração deste artigo, pode-se afirmar que o planejamento e a execução da metodologia científica de um estudo são de suma importância para chegar-se a resultados válidos na investigação. Viu-se, então, a necessidade de realizar uma pesquisa de cunho qualitativo com base na revisão bibliográfica, a qual ocorre através da reflexão do pesquisador em relação à leitura de documentos e materiais científicos focados no objeto de estudo e, neste caso, feita a partir da pergunta norteadora: De que maneira a Psicologia Organizacional tem contribuído, no Brasil, para que empresas desenvolvam programas de promoção da diversidade de mulheres negras em cargos de gestão? Sendo assim, a pesquisa bibliográfica é uma importante fonte de investigação científica, fato este corroborado por Marconi e Lakatos (2002, p. 25), quando afirmam que

---

<sup>2</sup> Disponível em:

<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,magazine-luiza-ter-so-16-de-lideres-negros-e-inaceitavel-diz-presidente-da-varejista,70003444851>.

Acesso em: 21 abr. 2022.

a pesquisa bibliográfica é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema. O estudo da literatura pertinente pode ajudar a planificação do trabalho, evitar duplicações e certos erros, e representa uma fonte indispensável de informações podendo até orientar as indagações.

Sabe-se que esta investigação foi executada a partir da pesquisa em duas plataformas de bases de dados digitais de fontes nacionais: Scientific Electronic Library Online (SciELO) e Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), no idioma português, além de priorizar materiais mais recentes, entre 2018 e 2022, que refletem a realidade atual sobre o assunto. Além disso, é válido ressaltar que foram considerados artigos científicos, trabalhos de conclusão de cursos, dissertações e teses. Ao utilizar essas plataformas, com o objetivo de coletar os materiais de leitura, foram utilizados como principais descritores as seguintes palavras-chave: “mulheres”, “negras”, “gestão”, “liderança”, “diversidade” e “ações afirmativas”. Assim, entre as palavras citadas e utilizadas como descritores, foi possível identificar 44 materiais encontrados com os termos “mulheres negras” e “liderança”, enquanto que com o uso dos outros descritores não foram encontrados artigos relacionados com o assunto. Entre 25 materiais, apenas 7 deles enquadram-se no critério de inclusão citado anteriormente.

Com base na pesquisa de cunho bibliográfico, realizada a fim de responder à problemática, foi desenvolvida uma análise e discussão dos resultados obtidos. Então, pode-se afirmar que entre os materiais investigados sobre a temática, com prioridade para textos publicados entre 2018 e 2022, e considerando autores clássicos referenciais, pode-se inferir que o profissional da psicologia organizacional e do trabalho tem um papel extremamente importante no elo entre necessidades da empresa, dos colaboradores e da sociedade. Há muitos programas, ações e projetos que as empresas precisam realizar para que haja, de fato, uma inclusão de tal parcela da sociedade em cargos gerenciais, como será abordado a seguir.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÕES**

De acordo com o ponto de vista de Muniz e Sanches (2020), desde 1500 o Brasil vem sofrendo impactos advindos do roubo da identidade de seus povos e de suas terras por parte dos europeus, sob uma ótica de colonização opressora, sobretudo racista, sexista e elitista, que foram intrínsecos à formação do pensamento da nossa sociedade e que se mantém até os dias atuais. Em relação à imposição de padrões de funcionamento racistas, pode-se dizer que necessariamente possui vinculação com o controle da ordem social, bancando a manutenção do poder do grupo dos colonizadores sobre os colonizados, sendo essa uma aplicação na

prática sobre a definição de racismo estrutural, algo enraizado e que se apresenta como alicerce da sociedade brasileira (ALMEIDA, 2019).

Trata-se o racismo estrutural de um conceito muito importante para compreendermos, sob o ponto de vista de Passos (2020), que mulheres negras estão socialmente perpassadas por marcadores em uma interseccionalidade de gênero, classe e raça, apresentando desvantagens nessas esferas enraizadas por tais preceitos coloniais-escravistas, fazendo-as ocupar lugares de trabalhos operacionais e subalternos, com menor remuneração. Para a autora Sueli Carneiro (2003), a variável de raça por si só impacta diretamente na reprodução de identidades femininas e masculinas subalternizadas em relação a pessoas de mesmo gênero, porém do grupo racialmente dominante, ou seja, brancas. Também trazendo um ponto de vista acerca de programas de discriminação positiva, a autora faz uma crítica ao modelo estrutural social racista, o qual dialeticamente promove e aponta que mulheres são sujeitos políticos, enquanto ainda se vê a necessidade de reconhecimento da diversidade e da desigualdade existentes em intersecções, através de ações afirmativas.

Apesar de compreendermos a importância e a necessidade das empresas incluírem mulheres negras para atuação em posições gerenciais, principalmente considerando o ponto de vista histórico-cultural, político e socioeconômico brasileiro, é possível identificar que, no Brasil, ainda não existem programas de promoção de diversidade feminina e racial especificamente para cargos de alta gestão, por mais que, para Collins (2011), a diversidade deva ser vista, atualmente, como uma necessidade do negócio, motivada, principalmente, pela intenção de incluir as minorias nos espaços de trabalho, também trazendo lucros e melhores desempenhos para essas empresas e, conseqüentemente, incluindo aspectos dessa reparação histórica.

Pode-se citar a empresa Magazine Luiza como exemplo de organização que possui esse ponto de vista voltado à diversidade étnico-cultural, juntamente com o seu “Programa de Trainee Magalu”, criado em 2020, e que abre vagas exclusivas para pessoas negras anualmente, até os dias atuais. Na época em que o programa foi lançado a ação foi considerada polêmica, por ter havido bastante repercussão, gerando críticas tanto positivas quanto negativas sobre a iniciativa, inclusive com processo judicial contra a ação. Com isso, é possível identificar, através do pensamento de Gualberto (2018), que muitas pessoas ainda acreditam no mito da democracia ou mesmo “igualdade” racial brasileira, fomentando o cotidiano aumento do extermínio da população negra, através da violência implícita em não ter acesso à saúde e educação de qualidade, ou mesmo da morte de entes inocentes em operações policiais.

De acordo com o jornal Correio Braziliense<sup>3</sup>, recentemente a justiça julgou o processo da Magalu, por ter sido apontado como ato discriminatório e, de acordo com a decisão da 15ª Vara do Trabalho de Brasília, a juíza Laura Ramos Moraes decidiu que tal prática não é discriminatória. “O processo seletivo não configura qualquer tipo de discriminação na seleção de empregados. Ao contrário, demonstra iniciativa de inclusão social e promoção da igualdade de oportunidades decorrentes da responsabilidade social do empregador”, disse a juíza, concordando com a conduta da empresa em buscar inserir mais jovens negros no mercado de trabalho.

Já em maio de 2021, a empresa iFood criou um programa de inclusão chamado "iFood Inclui Pessoas Negras", através da abertura de 300 vagas exclusivas para pessoas pretas, juntamente à implementação de capacitações voltadas às lideranças femininas. Apesar de estar no cerne de uma série de discussões acerca da ausência de direitos trabalhistas, a empresa foi avaliada positivamente em 2021, com base no Índice de Segurança Psicológica (ISP), desenvolvido pela Dra. Amy Edmondson, professora de liderança e administração da Universidade Harvard, a qual considera a inclusão organizacional em quatro principais âmbitos: liberdade que o profissional possui para se expressar, interagir, aprender e pertencer. Assim, esse índice indica que a iFood é uma organização segura em âmbitos psicológicos, sem discriminação negativa e sem grandes diferenças no tratamento de gênero, raça e orientação sexual dos profissionais, de acordo com o portal de notícias iFood News<sup>4</sup>.

Para Abreu (2021), é extremamente importante debatermos a respeito das questões étnico-raciais no Brasil, no âmbito laboral, pelo fato de discussões sobre diversidade racial serem escassas e não tão bem explanadas, principalmente considerando o contexto brasileiro, que possui, em sua maioria, cidadãos negros que não costumam ter as mesmas possibilidades de ascensão e reconhecimento social no mercado de trabalho, havendo, então, a necessidade de ações afirmativas para a inclusão. Também é válido lembrar que os aspectos de discriminação negativa estão relacionados à raça. Então, sabe-se que “raça” possui um conceito histórico-cultural que vem sofrendo modificações ao longo dos anos, de acordo com a visão da sociedade em cada época, como uma forma de construção e configuração política, econômica, social e até mesmo de poder, desde a época em que os portugueses chegaram ao

---

<sup>3</sup> Disponível em:  
<https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/11/5049576-justica-decide-que-trainee-da-magalu-so-para-negros-nao-e-discriminatorio.html>  
Acesso em: 18 nov. 2022.

<sup>4</sup> Disponível em:  
<https://news.ifood.com.br/ifood-cria-programa-para-pessoas-negras-e-abre-300-vagas-exclusivas/>.  
Acesso em: 07 mai. 2022.

Brasil, com notórias diferenças fenotípicas entre colonizadores e colonizados (ABREU, 2021).

Paralelamente à visão de inclusão de minorias, principalmente voltada a mulheres negras, a autora Zimmer (1998) afirma que o conceito de “tokenismo” está intrinsecamente relacionado ao fato de as organizações serem majoritariamente lideradas por homens, fazendo com que essa representatividade feminina em cargos de gestão permaneça, muitas vezes, como um valor simbólico. Assim, o termo “tokenismo” surgiu nos anos 1960, nos Estados Unidos, quando se passou a utilizar pessoas de grupos desfavorecidos socialmente como “tokens” ou símbolos para dar visibilidade, sendo eles os poucos representantes de minorias em espaços corporativos, enquanto a maioria dos funcionários se enquadra no grupo de pessoas privilegiadas (homens, brancos, cis, heterossexuais). Na atualidade existem empresas que pregam uma falsa inclusão de pessoas desses grupos vulneráveis, ao utilizarem-nas como “tokens”, sem haver, de fato, uma pluralidade de grupos nessas corporações (SANTOS, 2020).

Assim, sabendo dessas informações, é importante identificar que as mulheres negras são, sobretudo, as que mais possuem desvantagens na sociedade, pelo fato de estarem inseridas na intersecção que abrange gênero, raça e classe, fazendo-as, muitas vezes, não serem vistas e nem tratadas de forma humanizada no meio social, permeado pela colonialidade. Por mais que hoje em dia a relação entre mulher e trabalho venha se modificando, mesmo que lentamente, quando possibilita que as profissionais deixem de ocupar cargos apenas “voltados ao feminino”, podendo, também, desempenhar posições de liderança em empresas, o que, infelizmente, ainda se vê é que esta é uma realidade distante para muitas.

Dessa forma, na pesquisa com foco em lideranças de mulheres negras, realizada por Jesus (2021), mostra-se o ponto de vista de pessoas pretas que compartilham a trajetória de ascensão social e como isso é importante para suas subjetividades, mas também para os liderados. Em outra pesquisa com o mesmo foco, feita por Marques (2020), aponta-se que as mulheres negras entrevistadas trazem relatos em comum, como o problema da falta de reconhecimento laboral para a ascensão na carreira, o julgamento que as atesta como menos capacitadas ou mais raivosas, a diferença salarial com relação aos homens - mesmo exercendo a mesma função, entre diversos outros obstáculos. Pode-se dizer que os principais indicadores do sexismo e do racismo estrutural são a “desigualdade de poder, de acesso, de oportunidades, de tratamento, de políticas e de resultados, intencionais ou não [...] continuamente produzindo novas e reproduzindo velhas formas de racismo” (SAMAHÁ, 2021, p. 38).

Corroborando com o pensamento dessas pesquisas, os autores Siqueira, Miranda e Cappelle (2019) afirmam que dificilmente as mulheres alcançam postos que estão no topo hierárquico das organizações, pelo fato de a sociedade preferir manter homens em cargos superiores, como forma de manutenção de poder e status. Essa condição assume contornos ainda mais robustos em países como o Brasil, alicerçados em uma cultura machista e patriarcal fortemente enraizada. Portanto, isso faz com que essas mulheres permaneçam, muitas vezes, em trabalhos subalternos domésticos, de limpeza, de cuidados com crianças, entre outros que não demonstram liberdade de escolha, ao serem executados por questões de sobrevivência (PASSOS, 2020). A partir de estudos da Comissão Econômica para a América Latina e o Caribe - CEPAL (2018) sobre o contexto brasileiro, é visto que 93% de todas as crianças e adolescentes que se submetem às condições de trabalho doméstico são meninas negras. Também com base nos dados do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea (2005), é válido destacar que a maioria das mulheres encontradas em situação de trabalhos informais, precários e sem remuneração justa é formada por pretas e pardas, ou seja, sem carteira assinada e sem acesso a direitos trabalhistas, sendo essas profissionais as mais expostas a vulnerabilidades sociais.

Sobre a Psicologia Organizacional e do Trabalho, faz-se relevante destacar que essa área surgiu a partir da Psicologia Industrial, no final do século XIX, por meio das mudanças socioeconômicas identificadas nessa época, possuindo foco na produtividade e no uso de testes psicológicos, ou seja, com um olhar exclusivamente voltado para o resultado do trabalho executado, como se o trabalhador fosse apenas uma engrenagem, parte da produção como um todo (DALBOSCO; ROSA; PISONI, 2016). Atualmente, atuando sob outro prisma, a área também possui o foco em compreender como se dá a relação entre o homem e as questões laborais e como isso impacta na subjetividade do sujeito, referente à qualidade de vida, ao bem-estar, à diversidade e à inclusão, ao clima e à cultura organizacional, à saúde física e mental do colaborador, enfim, demandando uma visão estratégica para equilibrar as tomadas de decisões empresariais com as necessidades do trabalhador (KENOBY, 2018). Além disso, segundo aponta a plataforma de recrutamento e seleção Kenoby (2018), sabe-se que os principais eixos de atuação do psicólogo organizacional, atualmente, se dão por meio dos processos de recrutamento e seleção, treinamento e desenvolvimento, atração de talentos, avaliação de clima organizacional, pacote de benefícios, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho dos colaboradores, entre outros.

De acordo com o jornal Estadão (2022)<sup>5</sup>, o diretor global de Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI) do banco estadunidense JP Morgan, David Miree, informou que para as ações a nível internacional é necessário compreender a quantidade de colaboradores e urgente abranger. Deu como exemplo o caso da empresa, localizada nos Estados Unidos, onde existe uma série de medidas feitas através do ponto de vista de desenvolvimento de habilidades de funcionários e clientes, alavancando a saúde financeira e o crescimento do negócio a médio e longo prazos. Quando questionado sobre a necessidade de haver diversidade em cargos gerenciais, Miree disse que é de extrema importância ter pessoas heterogêneas na gestão, pois são elas quem têm o papel de pensar e realizar mudanças, prazos, expectativas e são eles quem lideram a empresa.

Destarte, ao saber dessas informações, vê-se a necessidade do desenvolvimento de programas brasileiros que busquem recrutar, incluir, reter e desenvolver profissionais negras para posições de alta gestão. Essa ação é de suma importância para que haja a inserção dessas mulheres em tais cargos, visando contribuir socialmente por meio da discriminação positiva. Almeida (2019) descreve esse conceito como fazer distinção de tratamento com grupos minoritários historicamente discriminados e prejudicados. O próprio autor cita como exemplo a importância de instituições criarem ações afirmativas, com o intuito de retificar os prejuízos advindos da discriminação negativa.

Mesmo sabendo disso, em março de 2022 o LinkedIn, que atualmente é considerado uma das maiores redes sociais de trabalho no cenário nacional e internacional, removeu vagas afirmativas para pessoas negras e indígenas, defendendo que tais vagas possuíam cunho discriminatório e, portanto, não poderiam estar na plataforma, segundo informações do jornal Nexo<sup>6</sup>. Porém, após 10 dias dessa decisão, Milton Beck, diretor-geral do LinkedIn na América Latina, se pronunciou ao modificar no site a política de divulgação de vagas, após denúncias terem sido feitas ao Ministério Público Federal (MPF) e ao Procon-SP, alegando que essa discriminação positiva é adequada ao desenvolvimento de pessoas de grupos menos favorecidos socialmente e, portanto, válida, principalmente no contexto brasileiro, conforme o jornal digital Poder 360<sup>7</sup>.

---

<sup>5</sup> Disponível em:  
<https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/grandes-empresas-valorizar-diferente-diversidade/>.  
Acesso em: 15 dez. 2022.

<sup>6</sup> Disponível em:  
<https://www.nexojornal.com.br/extra/2022/03/19/LinkedIn-remove-vaga-priorit%C3%A1ria-a-pessoas-negras-e-ind%C3%ADgenas>.  
Acesso em: 21 abr. 2022.

<sup>7</sup> Disponível em:

Mas, também, é válido salientar que para criar tais programas de incremento, fomentando que mulheres negras estejam na gestão das empresas, é necessário aprofundar o olhar para além do fato de simplesmente incluí-las, mas sim incentivá-las, através de uma cultura organizacional heterogênea e acolhedora que promova seu desenvolvimento e crescimento na carreira (SAJI, 2005). Porque um dos problemas que as classes minoritárias possuem não é apenas o de terem dificuldades de serem inseridas nas corporações, mas, principalmente, de terem condições de ascensão e reconhecimento de sua atuação profissional. Para Freitas (2020), são considerados aspectos objetivos, mas também subjetivos, quanto ao sentimento de bem-estar, amparo, segurança e pertencimento, fomentando a vontade de ter interesse e dedicação em trabalhar num local onde as pessoas se preocupam e prezam pelo desenvolvimento plural de pessoas na empresa, e sobre cargos de gestão: “quando há uma participação do alto escalão da organização a mudança é vista com legitimidade pelos outros funcionários” (FREITAS, 2020, p. 85).

Logo, compreende-se que há uma grande necessidade de realizar ações que proporcionem a inclusão de mulheres negras em cargos gerenciais. Segundo sugestões da Indique e da Mindsight (2022), em sua pesquisa mais recente sobre raça e mercado de trabalho, é possível promover ambientes de trabalho meritocráticos num contexto coletivo, mas que também levem em consideração o individual, como no processo de recrutamento e seleção, com clima e cultura empresarial respeitosos, que acolhem os sujeitos e dão espaço para denúncias, além de plano de desenvolvimento de carreira, feedbacks construtivos, contratação de profissionais juniores, monitoramento de talentos negros, oficinas que incentivem o ponto de vista de diversidade e inclusão entre os gestores, treinamentos e capacitações para evitar casos de racismo na empresa, além de diversas outras medidas. Também, indo além da visão de “quem indica”, verificando o banco de talentos, optando por utilizar linguagem, nomenclatura e ferramentas inclusivas e criando constantes projetos para manutenção dessas práticas.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Sendo assim, é válido destacar que esse estudo é importante para nos levar a uma reflexão sobre a escassez de empresas que coloquem em prática o apoio a essas causas de diversidade feminina e racial em cargos de gestão e, principalmente, nos trazer a um questionamento acerca do porquê isso ainda ocorrer em nossa sociedade. A pesquisa também

compreende a necessidade e a urgência de haver novas investigações, ainda mais aprofundadas, sobre o assunto, legitimando o espaço de mulheres negras em cargos gerenciais nas organizações, rompendo com o estigma que tem perpetuado uma condição de subalternidade a essas profissionais e indo além do ponto de vista do “tokenismo”, mas sim com o intuito de incluir, de fato, essas mulheres e contribuir para um clima e uma cultura organizacionais mais heterogêneos, motivadores, focados no bem-estar e no acolhimento dos profissionais.

Além disso, a investigação reforça a importância da Psicologia Organizacional e do Trabalho como força motriz, no âmbito corporativo, para fomentar espaços para debates, oficinas e treinamentos informativos sobre a temática, incentivando e promovendo uma discussão explícita e subjetivamente respeitosa. Sabendo disso, é urgente refletirmos se as empresas, em pleno 2022, ainda não estão preparadas para a inclusão em tantas esferas (social, racial e de gênero). Ou mesmo se essa pauta é ignorada e não causa incômodo algum no atual cenário das corporações brasileiras, visto o panorama de conservadorismo que temos vivenciado nos últimos tempos.

## REFERÊNCIAS

ABRANTES, Cristina Gonçalves de. **A Meritocracia imbricada na Dimensão Subjetiva do Mercado de Trabalho Formal**. São Paulo: 2020. Disponível em: <https://tede.pucsp.br/bitstream/handle/24346/1/Cristina%20Gon%20C3%A7alves%20de%20Abrantes.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

ABREU, Tanielle Cristina dos Anjos. **Gestão da diversidade no mercado de trabalho: experiências e práticas de inclusão de mulheres e negros em empresas maranhenses**. 2021. 183 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas/CCSO) - Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021. Disponível em: <<https://tedebc.ufma.br/jspui/handle/tede/3385>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Pólen, 2019. v. 1. ISBN 978-85-98349-74-9.

BRITO, Aline. Justiça decide que trainee da Magalu só para negros não é discriminatório. 4 nov. 2022. **Correio Braziliense**. Disponível em:

<https://www.correiobraziliense.com.br/brasil/2022/11/5049576-justica-decide-que-trainee-da-magalu-so-para-negros-nao-e-discriminatorio.html>. Acesso em: 18 nov. 2022.

CARNEIRO, Sueli. Mulheres em movimento. **Estudos Avançados**. 2003, v. 17, n. 49, pp. 117-133. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/S0103-40142003000300008>>. Acesso em: 13 nov. 2022.

COMISSÃO ECONÔMICA PARA A AMÉRICA LATINA E O CARIBE (CEPAL). **Mulheres afrodescendentes na América Latina e no Caribe: Dívidas de igualdade**. 2018. Disponível em: [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44171/1/S1800726\\_pt.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44171/1/S1800726_pt.pdf). Acesso em: 1 mai. 2022.

COLLINS, Sharon M. Diversity in the Post Affirmative Action Labor Market: A Proxy for Racial Progress? **Critical Sociology**, v. 37, ed. 5, p. 521-540, 2011. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0896920510380075>. Acesso em: 1 mai. 2022.

DALBOSCO, Thayla; ROSA, Amanda Martinello da; PISONI, Kelly Zanon De Bortoli. Evolução histórica da psicologia organizacional e do trabalho. In: FACULDADE MERIDIONAL IMED. **IMPACTO CIENTÍFICO E SOCIAL NA PESQUISA: IX** Mostra de Iniciação Científica e Extensão Comunitária e VIII Mostra de Pesquisa de Pós-Graduação da IMED. Passo Fundo: IMED, 2016. p. 52-58.

DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. **São Paulo**: Editora Boitempo, 2016.

ESTADÃO. **Mulheres negras são apenas 3% entre líderes nas empresas, diz estudo**. 11 mar. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/mulheres-negras-lideres-empresas-estudo-gestao-kairos/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

FREITAS, Nicolli Bassani de. O olhar da diversidade a partir da perspectiva dos profissionais de gestão de pessoas. **Repositório Virtual LUME UFRGS**, 2020. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/213682>. Acesso em: 15 nov. 2022.

GUALBERTO, Ana Emília Martins. Identidades e direitos: mulheres lideranças dos quilombos de Barroso e Jetimana, Camamu/BA. **Repositório Institucional da UFBA**, 19 nov. 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/30925>. Acesso em: 15 nov. 2022.

INDIQUE; MINDSIGHT. **Raça & Mercado de Trabalho**: Uma conta que ainda não fecha. 2022. Disponível em: [https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2022/12/INDIQUE\\_MINDSIGHT\\_REPORT\\_Raca-Mercado-de-Trabalho--NOVEMBRO2022.pdf](https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2022/12/INDIQUE_MINDSIGHT_REPORT_Raca-Mercado-de-Trabalho--NOVEMBRO2022.pdf). Acesso em: 15 dez. 2022.

I FOOD. I Food cria programa para pessoas negras e abre 300 vagas exclusivas. **I Food News**, 11 nov. 2021. Disponível em: <https://news.ifood.com.br/ifood-cria-programa-para-pessoas-negras-e-abre-300-vagas-exclusivas/>. Acesso em: 7 mai. 2022.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **PNAD Contínua 2019: rendimento do 1% que ganha mais equivale a 33,7 vezes o da metade da população que ganha menos**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27594-pnad-continua-2019-rendimento-do-1-que-ganha-mais-equivale-a-33-7-vezes-o-da-metade-da-populacao-que-ganha-menos>. Acesso em: 21 abr. 2022.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Retrato das Desigualdades: Gênero e Raça**. 1. ed. 2005. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/pdf/primeiraedicao.pdf>. Acesso em: 1 maio 2022.

JESUS, Anna Cristina de Almeida. Lideranças negras: reflexões sobre interseccionalidade no mercado de trabalho. **FGV Repositório Virtual**, 15 dez. 2021. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/31590>. Acesso em: 15 nov. 2022.

JUNQUE, Anderson Rogério; EVANGELISTA, Francisco. Relações étnico-raciais: um diálogo possível. **Póiesis Pedagógica**, Goiânia, v. 17, n. 1, p. 27–43, 2020. Disponível em: <https://www.revistas.ufg.br/poiesis/article/view/58586>. Acesso em: 4 jun. 2022.

KENOBY. **Psicologia Organizacional: Tudo o que você precisa saber.** 26 abr. 2018. Disponível em: <https://www.kenoby.com/blog/psicologia-organizacional#:~:text=A%20psicologia%20organizacional%20surgiu%20a,para%20a%20intera%C3%A7%C3%A3o%20entre%20grupos>. Acesso em: 1 mai. 2022.

KLINGSPIEGEL, Bruna. ‘Grandes empresas precisam de pessoas que valorizam o diferente’, diz executivo do JP Morgan. **Estadão**, 6 dez. 2022. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/grandes-empresas-valorizar-diferente-diversidade/>. Acesso em: 15 dez. 2022.

LAVALLE, Adrian Gurza et al. **Movimentos sociais e institucionalização: políticas sociais, raça e gênero no Brasil pós-transição.** Rio de Janeiro: EdUERJ, 2018. ISBN 9788575114803. DOI <https://doi.org/10.7476/9788575114797>. Disponível em: <https://books.scielo.org/id/v4cnf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

LEAL, Havila Sabta Rainer Costa; PAUL, Norberto Luiz de Rança. **POLÍTICAS PARA A POPULAÇÃO LGBTQ+ NAS EMPRESAS: UMA PROPOSTA DE INCLUSÃO.** *Administração de Empresas em Revista*, v. 1, n. 27, p. 319-334, 2022. Disponível em: <http://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/5440>. Acesso em: 4 jun. 2022.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** 5. ed. rev. e aum. São Paulo: Atlas S.A, 2002. ISBN 85-224-3263-5.

MARQUES, Gláucia. **Liderança, diversidade étnica e de gênero no mercado de trabalho brasileiro.** 2020. Tese de Doutorado. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/28974>. Acesso em: 15 nov. 2022.

MELLO, Jocemir Falcão de. Considerações sobre os movimentos sociais no Brasil: uma comparação com o cenário latino-americano no século XX. **Revista Observatorio de las Ciencias Sociales en Iberoamérica.** v. 2, ed. 17, p. 104-117, 2021. Disponível em: <https://www.eumed.net/uploads/articulos/ce4232019baa7a80865b9a566b92b7a5.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2022.

MUNIZ, André da Silva; SANCHES, Regina de Cássia Fernandes. Povos indígenas e quilombolas entre a África e o Brasil: identidade, conflitos e desafios. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE SOCIOLOGIA DA UFS, 2020, São Cristóvão, SE. **Anais do III Seminário Nacional de Sociologia Distopias dos Extremos: Sociologias Necessárias**. Disponível em: <https://ri.ufs.br/handle/riufs/13871>. Acesso em: 4 jun. 2022.

NASCIMENTO, Talita. 'Magazine Luiza ter só 16% de líderes negros é inaceitável', diz presidente na varejista. **Estadão**, 20 set. 2020. Disponível em: <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,magazine-luiza-ter-so-16-de-lideres-negros-e-inaceitavel-diz-presidente-da-varejista,70003444851>. Acesso em: 21 abr. 2022.

NEXO. **LinkedIn remove vaga prioritária a pessoas negras e indígenas**. 19 mar. 2022. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/extra/2022/03/19/LinkedIn-remove-vaga-priorit%C3%A1ria-a-pessoas-negras-e-ind%C3%ADgenas>. Acesso em: 7 mai. 2022.

PASSOS, Rachel Gouveia. Mulheres negras, sofrimento e cuidado colonial. **Revista Em Pauta: teoria social e realidade contemporânea**, Rio de Janeiro, n. 45, v. 18, p. 116-129, 2020. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/revistaempauta/article/view/47219/31983>. Acesso em: 21 abr. 2022.

PODER 360. **LinkedIn atualiza regras e permite vagas afirmativas**. 29 mar. 2022. Disponível em: <https://www.poder360.com.br/brasil/linkedin-atualiza-regras-e-permite-vagas-afirmativas/>. Acesso em: 7 mai. 2022.

PERNICIOTTI, Patrícia *et al.* Síndrome de Burnout nos profissionais de saúde: atualização sobre definições, fatores de risco e estratégias de prevenção. **Rev. SBPH**, São Paulo, v. 23, n. 1, p. 35-52, jun. 2020. Disponível em: [http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-08582020000100005&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-08582020000100005&lng=pt&nrm=iso). Acesso em: 21 abr. 2022.

RIBEIRO, Djamila. **Quem tem medo do feminismo negro?** 1. ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2018.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão Da Diversidade No Brasil:** Apresentação de um modelo brasileiro. Orientadora: Dra. Maria José Tonelli. 2005. 62 p. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>. Acesso em: 1 mai. 2022.

SAMAHA, Marcos Baruki. **O privilégio branco sistêmico, as normas raciais e a manifestação do racismo estrutural:** a perspectiva de líderes organizacionais. 2021. 239 f. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo. 2021. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28368>. Acesso em: 15 nov. 2022.

SANTOS, Eduardo Estellita de Oliveira. **Panorama da gestão da diversidade:** um estudo em filiais brasileiras de empresas multinacionais. Orientadora: Dra. Darcy Mitiko Mori Hanashiro. 2020. 192 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) - Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/26588>. Acesso em: 4 jun. 2022.

SCHWARZ, Andrea; JAQUES, Haber. Cotas: Como vencer os desafios da contratação de pessoas com deficiência. **ISocial**, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://vidamaislivre.com.br/uploads/isocial/livro-cotas.pdf>. Acesso em: 4 jun. 2022.

SIQUEIRA, Rafaela Fernanda Barbosa de; MIRANDA, Adílio Renê Almeida; CAPPELLE, Mônica Carvalho Alves. Mulheres na gestão universitária: A ótica de docentes de Minas Gerais. **Revista Gestão Universitária na América Latina - GUAL**, Florianópolis, v. 12, n. 2, p. 49-71, 2019. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2019v12n2p48>. Acesso em: 1 maio 2022.

ZIMMER, Lynn. Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. **Social problems**, v. 35, n. 1, p. 64-77, 1988. Disponível em: <https://academic.oup.com/socpro/article-abstract/35/1/64/1642460?redirectedFrom=fulltext>. Acesso em: 4 jun. 2022.