

## DESAFIOS DE GÊNERO E RAÇA ENFRENTADOS PELAS MULHERES EM SEUS AMBIENTES DE TRABALHO

### GENDER AND RACE CHALLENGES FACED BY WOMEN IN THEIR WORK ENVIRONMENTS

**Hellen Milagres Cardoso**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
carolamsaraiva@gmail.com

**Carolina Machado Saraiva**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
carolamsaraiva@gmail.com

**Harrison Bachion Ceribelli**

Universidade Federal de Ouro Preto, Brasil  
harrisonbceribelli@hotmail.com

**Submissão:** 02.03.2022. **Aprovação:** 30.12.2022. **Publicação:** 31.12.2022.

**Sistema de avaliação:** *Double blind review*. **Centro Universitário UNA**, Belo Horizonte - MG, Brasil.

**Editora chefe:** Profa. Dra. Daniela Viegas da Costa-Nascimento

Este artigo encontra-se disponível no seguinte endereço eletrônico:  
<http://revistas.una.br/index.php/reuna/article/view/1376>

#### Resumo

Apesar dos incrementos gerenciais nas organizações oriundos de demandas sociais em favor de igualdade de gênero e raça, há ainda muito que se construir para que efetivamente a vida organizacional seja pautada na igualdade e equidade. O presente estudo tem por objetivo compreender os desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres cisgênero brancas e não brancas, estudantes e trabalhadoras de diferentes ramos de atuação em seus ambientes de trabalho. A pesquisa foi desenvolvida por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas com o uso da bola de neve para construção da amostra e os dados foram analisados pelo método de análise de conteúdo. Este estudo aponta para o fato de que as mulheres procuram eliminar os estereótipos sobre si mesmas, entrando no mercado e ocupando cargos antes reservados para homens, e estão aprendendo cada vez mais, estando qualificadas para essas funções. Elas procuram chegar ao topo da hierarquia e ocupar posições de alta complexidade na organização, mas infelizmente, ainda existem muitos obstáculos a serem superados e, a raça e o gênero ainda são diferenciadores no mundo do trabalho.

**Palavras-chave:** Gênero; Raça; Expectativas; Relações de trabalho; Desigualdade.

#### Abstract

Despite the managerial increments in the associations arising from social demands in favor of gender and race equality, there is still a lot to be built so that organizational life is based on equality and equity. Thus, this study aims to address the challenges of gender and race faced by white and non-white cisgender women, students and workers from different fields of activity in their work environments. It was developed through the semi-structured alteration technique using the snowball to saturate the sources and the data provided by the content analysis method. Studies show that women seek to eliminate stereotypes about themselves, entering the market and occupying positions previously reserved for men, and are learning more and more, corrected for these functions. They seek to reach the top of the hierarchy and occupy highly complex positions in the organization, but unfortunately, there are still many obstacles to overcome, and race and gender are still differentiators in the world of work.

**Key-words:** Genre; Breed; Expectations; Work relationships; Inequality.

## 1. Introdução

O conceito de gênero é culturalmente e socialmente construído, ou seja, em um determinado momento histórico a sociedade entende de maneira determinada o que é tido como masculino e feminino e qual comportamento deve ser assumido por mulheres e homens.

A primeira dificuldade enfrentada pela mulher cisgênero no mercado de trabalho é desconstruir a representação hegemônica que está ligada ao gênero feminino (KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020; JUNKER et al, 2022). Pensar em uma estrutura patriarcal em que a construção é feita por um olhar masculino, no qual a mulher tem um papel e o homem possui outro, é enfrentar barreiras construídas e adentrar no universo tanto do trabalho quanto educacional. No ambiente de trabalho, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres é terem que provar o seu desempenho trabalhando e estudando mais, apesar de vivermos em uma sociedade utopicamente igualitária, com as mesmas exigências para ambos os gêneros (KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020; JUNKER et al, 2022).

O mercado de trabalho muitas vezes envolve um processo competitivo e, em uma sociedade com estruturas patriarcais e de domínio masculino, a mulher possui um papel de submissão, considerada promíscua, devendo ter um comportamento onde não se "chame a atenção" (COLLINS et al, 2020).

Ainda existe uma diferença salarial muito grande entre homens e mulheres em cargos similares, mesmo diante de todo avanço feminino, seja educacional e profissional (KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020). Ademais, existe uma diferença muito grande expressa na divisão sexual do trabalho. Verifica-se, portanto, que o que persiste sempre são as diferenças, denotando a desigualdade com que o mercado de trabalho trata homens e mulheres (COLLINS et al, 2020).

Diante do contexto apresentado, é necessário desnaturalizar o preconceito, a desigualdade e não considerar natural que homens e mulheres ganhem de forma diferente ou que a mulher trabalhe mais ou que sofra assédio, ou seja, olhar para homens e mulheres de forma diferente e, ao desnaturalizarem-se os preconceitos, criar-se um espaço de educação para uma nova sociedade. Assim, o desenvolvimento desse trabalho visa responder o problema de pesquisa: quais os desafios de gênero

e raça enfrentados pelas mulheres cisgênero brancas e não brancas em seus ambientes de trabalho?

Dessa forma, considerando os argumentos apresentados, o presente estudo traz menção às relações de raça e gênero nas organizações. A luta das mulheres pela igualdade de gênero já venceu grandes etapas, como o direito ao voto e à educação. No mercado de trabalho, porém, existem ainda muitos problemas enfrentados pela mulher: salários desiguais, preconceito e assédio sexual.

O objetivo geral da pesquisa é compreender os desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres cisgênero em seus ambientes de trabalho. O presente trabalho tem relevância teórica, contribuindo para estudos sobre gênero e raça no ambiente organizacional, em especial na área de Administração, em que tais aspectos que atuam como marcadores de diferença são muitas vezes relegados diante da predominância de abordagens funcionalistas (KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020). Há ainda relevância pragmática, por envolver reflexões que podem contribuir para mudanças nas percepções dos sujeitos de pesquisa e, conseqüentemente, dos ambientes onde se inserem.

A relevância social deste estudo se encontra na busca de compreender o fenômeno, infelizmente, ainda atual, relativo às diversas violências organizacionais sofridas por mulheres brancas e não-brancas nos ambientes de trabalho. A relevância acadêmica é a busca por contribuir para o desenvolvimento de análises críticas relativas à sobreposição entre discriminações de gênero e raça nos estudos organizacionais. E a relevância pragmática desse estudo busca contribuir para mulheres profissionais que estão em formação e ou já atuam no mercado de trabalho para que elas possam entender as reais condições organizacionais e se prepararem para se defenderem de possíveis discriminações.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1 Raça**

A palavra raça é usada neste e em alguns estudos não em um sentido biológico. Embora a teoria eugênica prevaleça no Brasil e no mundo, sempre foi consenso que esse conceito é insustentável na biologia. No entanto, a diferença entre pessoas e grupos com base em sua origem ou características fenotípicas não sucumbiu às descobertas científicas. A ideia de raça continua a permitir que vítimas sejam feitas e privilégios sejam usados para estabelecer uma verdadeira hierarquia nas sociedades. O conceito de raça é uma construção social e ainda é importante quando usado para classificação, tratamento e discriminação, ocupando uma posição importante na prática social e, portanto, é a base da análise sociológica (OSÓRIO, 2013; TELLES, 2003). No contexto do Brasil, o conceito tem conotações estruturais devido às heranças do período da escravidão.

Os estudos sobre raça são considerados iniciantes no campo da Administração, com ênfase nos Estudos Organizacionais, se comparado a outras áreas de estudos, mas, apesar de ser um debate novo, ao longo do tempo pesquisadores vêm demonstrando interesse sobre o tema (TEIXEIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2020; CONCEIÇÃO, 2009; BENTO, 2002). No campo da pesquisa organizacional, o debate não é sobre análise das organizações, assumindo a perspectiva dos estudos críticos. O debate racial tornou-se o principal desafio de

pensar grupos historicamente subordinados ou excluídos e não grupos que historicamente desfrutam de privilégios raciais no país.

A raça é vista como uma construção social, política e cultural e não uma entidade biológica relacionada à classificação fenotípica (IANNI, 2004, DESOUZA, 2017). O termo traz consigo uma diferença biológica inexistente, mas histórica, ideológica e hegemônica, utilizada como justificativa para as desigualdades sociais. Os estudos realizados no período colonial disseminavam a noção de raça como sendo ligada à biologia, em que era defendida a ideia de inferioridade ou superioridade das raças de acordo com as diferenças biológicas (ROSA, 2012).

A cor da pele é determinada pela quantidade e tipo do pigmento melanina presente na derme, e [...] sua variação é controlada por apenas quatro a seis genes (STURM, 1998). Este número de genes poderia ser considerado extremamente insignificante, ao menos do ponto de vista quantitativo, diante dos 35 mil genes existentes no genoma humano. No entanto, alguns dos problemas sociais mais enfáticos e insistentes das democracias e ditaduras modernas giram precisamente em torno da percepção social das diferenças produzidas por estes quatro ou cinco genes (BARROS, 2009, p. 10).

Com isso, surge a dinâmica de cores socialmente construída, chamada de noção de negro e noção de branco. Na primeira, houve um processo de supressão das diferenças e identidades (BARROS, 2009), em que “a diferença ‘negro’ foi construída a partir da igualização de uma série de outras diferenças étnicas que demarcavam as identidades locais no continente africano” (BARROS, 2009, p. 40), ou seja, quando foram trazidos para o Brasil, não se viam como negros, mas sim como sendo de diferentes tribos da África. Já a noção de branco envolve o que se chama poder simbólico e duradouro da branquitude (WARE, 2004), que cria um “[...] consenso inicial em que ser branco exige pele clara, feições europeias, cabelo liso; que ser branco no Brasil é uma função social que carrega em si certa autoridade ou respeito, permitindo trânsito, eliminando barreiras” (SOVIK, 2004, p. 366).

Por se tratar de uma estrutura discursiva atribuída ao fenótipo e às características culturais dos negros, os conceitos de preto e branco não podem ser considerados isoladamente, pois se entrelaçam e se tornam referências discursivas mútuas, uma vez que esses dois conceitos se repetem quando se tratam de relações raciais. Sendo assim, as características do negro sempre são eliminadas, ou, quando são mostradas, acabam por assumir um papel excêntrico (FERREIRA, HAMLIN, 2010).

Por fim, entra a questão da branquitude, que se refere à identidade étnica dos brancos e se constrói em um lugar de privilégios simbólicos, subjetivos e objetivos que contribuem para a construção social e a reprodução do preconceito racial (SILVA, 2011). No Brasil, o termo “branquitude” foi utilizado pela primeira vez por Gilberto Freyre (1973) que, segundo seus ideais, defendia a democracia racial e a suposta existência de relações amistosas entre raças devido à miscigenação. O fato de os estereótipos negativos estarem diretamente relacionados à cor da pele negra fez com que grande parte mulheres brasileiras com descendência africana não se classifiquem como negras (SOVIK, 2014), o que se chama de

branqueamento: processo em que mulheres negras optam por alisar e/ou tingir os cabelos, clarear a pele e fazer até mesmo a cirurgia plástica para afinar os traços e se enquadrarem nos padrões de beleza impostos pela hegemonia social.

Nesse contexto, percebe-se que houve uma desconstrução de elementos identitários negros, o que tange à reconstrução de uma identidade através de diversos processos que foram construídos historicamente e que atribuíram um caráter negativo às representações sociais da população negra.

Contudo, o mais importante é o respeito aos diversos posicionamentos epistemológicos e teóricos, mesmo que seja pelo termo raça que, na opinião de alguns, deveria ser abolido. Como contribuição aos Estudos Organizacionais, pode-se destacar a utilização do termo como base de análise das organizações, visto sua relevância para compreensão de constituição das relações sociais e de trabalho nos espaços organizacionais, o que possibilita desconstruir mitos sobre diversidade nas organizações, considerando que a raça é um termo simbólico usado para classificar grupos disciplinares e ainda tem uma relação com a desigualdade estrutural, então é esse termo que se destina a atrair a atenção das pessoas, bem como gênero e a terminologia homem/mulher (FERREIRA, HAMLIN, 2010).

## 2.2 Gênero

Diante de um ambiente social em constante mudança, a sociedade está cada vez mais exigindo que as organizações sejam capazes de gerenciar, medir e divulgar o impacto que é criado para o coletivo em termos de gênero e, para se manterem no mercado, as empresas devem se adaptar às mudanças que são impulsionadas por meio da globalização econômica (COLLINS et al, 2020; KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020; JUNKER et al, 2022).

Uma força de trabalho diversificada na organização reflete que, em vista das características inerentes aos seres humanos, a própria sociedade é naturalmente diversa. Desta forma, a gestão da diversidade torna-se uma importante ferramenta que pode não só amenizar conflitos no ambiente de trabalho, mas também aumentar o desempenho das equipes trazendo melhores resultados para a organização. (COLLINS et al, 2020; KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020; JUNKER et al, 2022) e servindo como mecanismo de tolerância e compensação da desigualdade (TATLI, 2011). Esse nem pode ser considerado tema novo, no sentido de que já na década de 1990 existirem estudos que frisavam a importância dos estudos sobre diversidade nas organizações. (COX, 1993)

No entanto, a igualdade de gênero é um objetivo ético e moral e as organizações consideradas socialmente responsáveis têm a capacidade e a responsabilidade de assumi-la como um objetivo (VELASCO et al, 2013) e de perceber a necessidade de superar as responsabilidades históricas e culturais existentes causadas pela desigualdade.

Segundo Scott (1990), gênero é um conceito biológico, binário (masculino e feminino) e simbólico, até que se configura como uma construção social e cultural entrelaçada na relação social entre homens e mulheres, embora seu significado e consequências dependam de opiniões políticas e suas regras ainda não sejam claras (STOLCKE, 1991; GARCIA, 2015).

A sociedade, famílias e instituições, historicamente, fazem com que as mulheres tenham uma personalidade inferiorizada, limitando a sua liberdade, o que, por sua vez, tem um maior impacto nas mulheres negras, que se veem em uma relação entre impotência física e aceitação de seu status na sociedade e ter vergonha do corpo, fazendo parte da opressão que a mulheres enfrentam todos os dias, pois “não ter mais confiança no corpo é perder confiança em si próprio” (BEAUVOIR, 1967, p. 70). O contexto organizacional, por sua vez, é um ambiente em que predomina o modelo estético, idealizado e dominado por trabalhadores homens, brancos e heterossexuais, e, para as mulheres neste campo, o modelo eurocêntrico é usado como referência (HEARN, 2019).

A desigualdade de direitos e oportunidades entre mulheres e homens nas organizações é um fenômeno tão comum no mundo que se tornou uma das principais bandeiras da Organização Mundial do Trabalho (OIT, 2008). Três mecanismos podem ser enfatizados, por meio dos quais a desigualdade de gênero no mercado de trabalho pode ser reproduzida. Em primeiro lugar, existe a discriminação salarial, porque os homens geralmente recebem mais do que as mulheres em ocupações semelhantes (GIUBERTI e MENEZES-FILHO, 2005; ROTH, 2007). Em segundo lugar, ocorre a segregação ocupacional, em que as mulheres geralmente têm empregos não qualificados e de baixa remuneração, quando comparadas aos homens (SOUZA e GUIMARÃES, 2000; LAVINAS, 2001; CAMBOTA e PONTES, 2007). E, além disso, é observada a dificuldade de ascensão na carreira das mulheres, o que, por sua vez, cria um teto de vidro (*glass ceiling*), entendido como uma barreira sutil, mas poderosa, que impede que mulheres e minorias sejam elevadas a níveis superiores na organização (MORRISON e GLINOW, 1990; STEIL, 1997).

Nesse sentido, a pesquisa ajuda a construir discussões de gênero no ambiente corporativo, apontando que os grupos-chave de mulheres são um tópico relevante na investigação de iniciativas destinadas a promover a igualdade de gênero e fortalecer tanto as minorias quanto as mulheres, uma vez que as organizações devem ser capazes de promover a igualdade de oportunidades para homens e mulheres, seja por meio de políticas ou práticas externas ou internas à empresa.

### 2.3 Interseccionalidade: Raça e Gênero

Qual a problemática relativa à interseccionalidade entre raça e gênero no Brasil? Castro (2021) traz uma reflexão interessante sobre a questão, à medida em que relata que a construção historiográfica da mulher brasileira não respeita a categoria de raça. Assim, desvinculada da discussão racial, coloca na centralidade as questões relativas à mulher branca, silenciando as questões sobre as mulheres negras. Segundo a autora, é necessário que sejam estabelecidos debates acadêmicos e, portanto, políticos, que questionem o status quo das teorias feministas brancas e se recoloca a questão da mulher negra no centro do debate.

Esse pensamento é também compartilhado por Lima (2018), quando exalta a questão da interseccionalidade relacionada às estratégias de resistência dos corpos femininos, em destaque para os negros, no seu processo de subjetivação. Para se estabelecer esse olhar, é preciso que a raça seja considerada uma categoria política e não biológica, compreendendo-se, dessa forma, as interseccionalidades do poder e suas estratégias de resistência (LIMA, 2018). Segundo Crenshaw (2002), interseccionalidade é a concepção do problema, que visa capturar as consequências

estruturais e dinâmicas da interação entre dois ou mais eixos opressores em uma dada sociedade, abordando especificamente as maneiras pelas quais o racismo, patriarcado, opressão de classe e outros sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que constituem o status relativo das mulheres, raça, etnia, classe e outros. Além disso, a interseccionalidade está relacionada à forma como ações e políticas específicas produzem opressão que flui ao longo desses eixos e constitui um aspecto dinâmico ou positivo da privação.

As dificuldades que as mulheres negras enfrentam diariamente no ambiente de trabalho vêm sendo objetivo de pesquisas (CARREIRA *et al.*, 2015; FONTOURA *et al.*, 2017), e os obstáculos apresentados por esses estudos vão além daqueles enfrentados por mulheres brancas. Quando se observam intersecções de gênero e raça, barreiras adicionais são reveladas e o racismo é óbvio. Além do impacto na renda deste segmento populacional, afeta diretamente a taxa de ocupação e de desemprego (FONTOURA *et al.*, 2017).

Apesar da crescente participação das mulheres no mercado de trabalho, sua contribuição empresarial nem sempre é bem vista e valorizada, mas o desejo pela mudança desse panorama faz com que as mulheres se dediquem cada vez mais para a sua qualificação profissional com o intuito de atingirem postos de maior importância em seu ambiente de trabalho. Porém, ainda permanecem as diferenças entre gêneros, persistindo lacunas no conhecimento de como se dá a interseção com etnia, raça, religião, idade e outros marcadores sociais de diferença e o impacto dos mesmos na vida profissional (MCBRIDE; HEBSON; HOLGATE, 2015; HOLVINO, 2010; HARDING *et al.*, 2013).

As pesquisas sobre as mulheres e o ambiente de trabalho têm o compromisso de tratar o gênero como uma categoria social estrita (CARVALHO, J, CARVALHO, M., SANTOS, 2002; BETIOL, 2000; BASTOS; CORREA; LIRA, 1998). Apesar dessa limitação, tais pesquisas são importantes para a compreensão do estudo de gênero nos estudos organizacionais e mostram que, comparadas aos homens, as mulheres têm uma ligação dual mais forte com o trabalho, ou seja, mostram maior comprometimento com a organização e a carreira (BASTOS; CORREA; LIRA, 1998). No entanto, essas pesquisas constatam que as mulheres reclamam do trabalho, da insatisfação, da insegurança e da ansiedade com relação ao ambiente e às relações de trabalho (CARVALHO, J, CARVALHO, M., SANTOS, 2002).

As mulheres avaliam que são discriminadas por causa da existência de barreiras no desenvolvimento profissional e restrições aos cargos de responsabilidades da empresa; de requisitos de nível superior quando casadas e/ou possuem filhos; do comportamento masculino de chefes e colegas juntamente com as palavras impostas por modelos e atitudes para obter progresso ou sucesso na carreira dos homens; e por ocuparem cargos inferiores aos dos homens, mesmo que tenham melhores qualificações profissionais (HEARN, 2019).

Caro ressaltar que a questão da opressão vivenciadas pelas mulheres é exaltada quando se fala de mulheres negras. Estes corpos estão dispostos na sociedade para constantes estratégias de opressão e violências objetivas e simbólicas, expressas nas diversas camadas de desigualdade a que essas mulheres são submetidas na sociedade brasileira (GOMES e CUNHA, 2021).

Segundo Russel, Rush e Herd (1989) é possível identificar diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres para sua inserção e sustentação no ambiente de trabalho,

sendo as características pessoais inadequadas para o gerenciamento; preocupações familiares e sociais; barreiras organizacionais; educação ou experiências limitadas; preocupações femininas; e resistência à subordinação.

As barreiras consideradas sutis e “invisíveis” são identificadas pela expressão “teto de vidro” (LIMA, 2008), utilizada para descrever “as barreiras transparentes que impedem as mulheres de ascenderem a níveis hierárquicos mais altos nas organizações” (MORRISON et al., 1987, p. 13). Já a metáfora “muro de concreto” era considerada absoluta e intransponível, ou seja, existia a divisão do trabalho entre homens e mulheres, que impedia a ascensão delas a cargos superiores, e segundo papéis designados na sociedade era a mulher que tinha que trabalhar em casa. Por fim, na metáfora “labirinto”, o obstáculo não era apenas constituído por um teto, mas por paredes por todos os lados (EAGLY e CARLI, 2007), em que a ascensão profissional das mulheres não era um caminho impossível, mas complexo e tortuoso, o oposto do percurso tradicional masculino.

Sabe-se que essas barreiras se mostram de forma diferenciada quando se tratam de mulheres negras, considerando a existência de marcadores sociais de diferença de considerável peso na sociedade brasileira. Sendo assim, se faz relevante utilizar um olhar interseccional, que não apenas aponte a soma de marcadores de diferença, mas sim demonstra como opera todo o sistema de relações de poder, que faz com que a interseção potencialize situações de desigualdade.

Diante dos argumentos apresentados, o estudo almeja identificar as barreiras associadas à ascensão profissional das mulheres, pois, embora seja possível notar um avanço conquistado pelas mulheres em aspectos sociais, culturais e econômicos, as desigualdades e preconceitos em função de gênero e raça permanecem aparentes.

### 3. Metodologia da Pesquisa

Esta pesquisa classifica-se como uma científica qualitativa interpretativista. O paradigma interpretacionista direciona-se na compreensão e reconstrução do fenômeno estudado a partir da interpretação que os sujeitos constroem da realidade, a qual “acredita que a realidade é socialmente construída por meio das interações pessoais” (MAISONNAVE e ROCHA PINTO, 2007, p. 89).

A pesquisa qualitativa é um método de investigação científica utilizada quando se busca compreender um fenômeno sob a ótica dos sujeitos envolvidos em seu contexto social. Segundo Maisonnave e Pinto (2007), ela caracteriza-se por três princípios centrais: descrição e interpretação da forma como as pessoas relacionam experiências, significados, linguagem e comportamento; confiança na observação e não interferência nas perspectivas dos participantes; e construção do conhecimento com base nos construtos internos das pessoas, manifestados através da linguagem.

A coleta de dados foi desenvolvida por meio da técnica de entrevistas semiestruturadas com o uso da técnica de bola de neve para a composição da amostra. Foram entrevistadas oito mulheres estudantes e trabalhadoras de diferentes ramos de atuação, com idade entre 20 e 30 anos. De acordo com Gondim (2002), nessa metodologia, o pesquisador utiliza a coleta de dados por meio de uma conversa informal, colocando um dado fenômeno em discussão, a fim de compreender o processo de construção das percepções, atitudes e representações sociais dos sujeitos participantes. É uma entrevista em profundidade, na qual os

participantes são estimulados por comentários ou questões apresentadas pelo moderador, bem como influenciados uns pelos outros nas respostas colocadas em discussão (MAISONNAVE e ROCHA PINTO, 2007).

**Tabela 1: Descrição das mulheres entrevistadas.**

Entrevistada	Raça	Ramo de atuação
E1	Preta	Estudante de Administração
E2	Preta	Estudante de Pedagogia
E3	Preta	Estudante de Administração
E4	Branca	Estudante de Administração
E5	Branca	Pedagoga
E6	Parda	Estudante de Administração
E7	Parda	Estudante de Agronegócio
E8	Branca	Advogada

**FONTE:** Dados Primários (2022).

As entrevistas foram realizadas no período entre 12 de novembro de 2021 e 25 de novembro de 2021, com duração média de dez minutos para cada discussão. Esse número de entrevistas foi definido de maneira a priorizar a riqueza, a complexidade e a subjetividade das narrativas das experiências e de significação de identidades, o que poderia ser perdido caso fosse priorizada uma representatividade numérica.

A pesquisa foi submetida, autorizada e aprovada pelo Comitê de Ética. As entrevistas foram gravadas com consentimento após a análise do TCLE, sendo possível, assim, direcionar as discussões para questões pertinentes ao objetivo do estudo, sem retirar a liberdade e espontaneidade de fala das entrevistadas (BRINKMANN, 2018).

### **3.1. Referência aos critérios de participação (recrutamento, critérios de inclusão/exclusão; interrupção da pesquisa)**

A coleta de dados foi realizada por meio das entrevistas semiestruturadas, colocando um dado fenômeno em discussão. Os riscos são mínimos para o participante, sendo o principal o constrangimento durante a entrevista. Foram tomadas todas as providências para que ele seja minimizado. Os benefícios esperados para os respondentes, além da integração com outros estudantes, são que ao final da pesquisa as informações geradas podem auxiliar as instituições no esclarecimento e prevenção de problemas relacionados aos dilemas de gênero e raça nas organizações de trabalho contemporâneas.

Os critérios de inclusão foram: mulheres cisgênero brancas e não brancas, estudantes e trabalhadoras de diferentes ramos de atuação. Critérios de exclusão: não se identificavam com o gênero feminino.

Critérios de desistência da pesquisa e garantia de anonimato: os respondentes tiveram o seu anonimato garantido, uma vez que não foi necessária a identificação para participar da pesquisa. As informações analisadas não foram associadas ao nome dos participantes.

A participação nesta pesquisa não gerou nenhum custo financeiro para o participante e a coordenadora se responsabilizou com os custos de indenização, caso eles ocorressem, nos termos da legislação vigente.

### 3.2. Identificação dos Riscos e Possíveis Benefícios aos Sujeitos

Foram tomadas todas as providências para que o risco de constrangimento fosse minimizado. No entanto, caso o respondente se sentisse constrangido, ele teve a liberdade para contatar a coordenadora da pesquisa, cujos dados para contato constaram no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE). Além disso, foi também esclarecido no TCLE que o participante poderia escolher não responder a qualquer uma ou todas as perguntas apresentadas no roteiro bem como, a qualquer momento, desistir de participar desse estudo ou retirar o seu consentimento. Para tal, deveria ser comunicada esta decisão ao coordenador e/ou pesquisador para que os dados colhidos fossem destruídos.

Os benefícios esperados para os respondentes relacionam-se à possibilidade de que as informações geradas possam auxiliar as instituições no esclarecimento e prevenção de problemas relacionados ao Ensino Superior que afetem o bem-estar e a permanência dos estudantes.

## 4. Análise de Dados

Com base nos relatos, foram organizados dois eixos temáticos e sub temáticos (DUARTE, 2004) que nortearam a análise e interpretação das entrevistas. O processo de elaboração das categorias e de organização e interpretação dos dados são apresentados nos tópicos seguintes.

As categorias criadas à partir dos dados da pesquisa foram quatro, sendo: (1) a raça como diferenciadora no mundo do trabalho; (2) a raça como não-diferenciadora no mundo do trabalho; (3) o gênero como diferenciador no mundo do trabalho; e (4) o gênero como não-diferenciador no mundo do trabalho. As categorias foram analisadas sob o critério “abert” tendo emergido dos dados, à medida em que foram trazidos pelas respondentes. O roteiro de entrevista utilizado está no apêndice do trabalho.

### 4.1 A raça é diferenciadora no mundo do trabalho

Como sociedade brasileira, nunca conseguimos nos livrar da mentalidade escravocrata (GONZALES, 1984). No entanto, a pesquisa dá destaque à dificuldade de ascensão das mulheres não brancas na sociedade, nos dias de hoje:

Primeiramente porque as mulheres negras já são tratadas com desprezo pela maior parte da sociedade, como são vistas como “fortes” não existe um sistema forte que possa dar o apoio merecido para elas. Além de serem marginalizadas, também são altamente sexualizadas, o que dificulta receberem o respeito que merecem. Acredito também que pouco se fala da ascensão dessas mulheres na sociedade, tendo poucas mulheres negras para que elas possam se inspirar e ganhar mais força para ir atrás dos seus objetivos. (E4)

Embora o discurso da entrevistada tenha descrito a percepção de desconfiança social causada por esse tipo de desajustamento, a busca por relações assimétricas

de poder nas fendas da sociedade constitui o cotidiano das mulheres não brancas, situando-se e ocupando determinados espaços, principalmente em ambientes de trabalho. Esta questão corrobora o que traz a pesquisa de (HEARN, 2019), ao discutir como os entraves sociais ainda são vivenciados pelas mulheres nas organizações. Tal fica ilustrado pelo trecho abaixo destacado:

Mulher negra não é vista como "mulher linda, beleza". Em uma entrevista de trabalho, os olhos que contratam observam primeiramente as questões físicas das mulheres, pois já há um padrão definido para isso. (E2)

Diante disso, “não se trata de ter esta ou aquela ascendência ou de ter certa cor de pele e textura de cabelo, mas de ser socialmente construído como inferior” (REZENDE; MAFRA; PEREIRA, 2018, p. 590). Santos (2017) refletem sobre o silêncio da existência de corpos negros em determinados espaços, entendendo que a discussão sobre a existência de corpos e espaços culturais negros é necessária para que a prática do reconhecimento no outro se efetive:

Acredito que há organizações que infelizmente até hoje empregam mulheres negras nas camadas menos privilegiadas das organizações. Mas tem outras organizações que estão abertas à diversidade. Então é uma coisa relativa. (E3)

Assim como Santos (2017) e Kataria, Kumar e Pandey, 2020 ) pesquisaram, ao reconhecerem sua identidade, as mulheres não brancas se posicionam em sociedade, mas, de acordo com todas as entrevistadas, ainda assim se empregam nas camadas menos privilegiadas das organizações:

As mulheres negras a gente percebe nas organizações que estão nas camadas menos privilegiadas, seja na cozinha ou na faxina. É raro a gente perceber uma mulher negra ocupando cargo de chefia nas empresas, infelizmente o racismo está presente. (E6)

Assim como apresentado anteriormente, no estudo de Russel, Rush e Herd (1989), em que é possível identificar as diversas barreiras enfrentadas pelas mulheres para inserção e sustentação no ambiente de trabalho, no relato apresentado pela entrevistada anterior (E6) também é notória a percepção e o reconhecimento da negação a determinados lugares, principalmente de poder, como um cargo de chefia.

No meu âmbito de trabalho não vejo restrições de cores e raças, mas em grandes empresas onde o lucrativo vem a partir de vendas, é fato que há mais presença de mulheres brancas em relação a mulheres negras, especificamente sendo associadas a aparência e a raça. (E2)

Com isso, o critério analisado no presente tópico emergiu das falas das entrevistadas como diretamente relacionado como a raça é diferenciadora no mundo do trabalho.

## 4.2 A raça não é diferenciadora no mundo do trabalho

A partir de uma diversidade de posições teóricas e metodológicas observa-se a persistência de práticas discriminatórias contra mulheres não-brancas, que leva ao ingresso diferenciado no mercado de trabalho, impondo restrições à ascensão social, redução da mobilidade e processo de “rebaixamento”, nomeadamente a mobilidade descendente de indivíduos ou grupos sociais à escala social. Consensualmente a

esta construção, está o estudo de Junker et al (2022), corroborando a questão de que nem sempre a interseccionalidade é capaz de explicar as vivências das mulheres negras nas organizações.

Ao mesmo tempo em que há o reconhecimento da desigualdade e a responsabilização por soluções coletivas para diminuir essas práticas discriminatórias, como o emprego das mulheres não-brancas nas camadas menos privilegiadas das organizações, há também a negação de um panorama corporativo desigual:

Antigamente sim, mas hoje em dia não, acredito que hoje em dia apesar de ainda haver muito preconceito as mulheres negras já ocupam cargos mais altos nas organizações. (E1)

Assim como apresentado anteriormente no referencial teórico, o desejo pela mudança do panorama de desigualdade de raça faz com que as mulheres se dediquem cada vez mais para a sua qualificação profissional com o intuito de atingir postos de maior importância em seu ambiente de trabalho, o que, por sua vez, tem aumentado consideravelmente a presença de mulheres não-brancas, seja na ascensão social e em cargos de chefia. Como apresentado no relato de experiência de uma das entrevistadas da pesquisa:

Conheci mulheres negras que preencheram cargos de chefia em uma organização aberta à diversidade. (E3)

No entanto, é notório que a sociedade, mesmo seguida de fatores históricos, físicos e sociais, está em constante mudança, abrindo espaço para mulheres brancas e não-brancas, dando voz e liberdade de expressão para romper as barreiras e enfrentar os desafios impostos pela própria sociedade e, com isso, buscam-se alternativas e há uma evolução lenta e gradual em mostrar e provar diariamente que a raça não é diferenciadora no mundo do trabalho (JUNKER et al, 2022).

### **4.3 O gênero é diferenciador no mundo do trabalho**

Como mostra o referencial teórico, houve um aumento significativo da inserção feminina no mercado de trabalho, o que, por sua vez, trouxe várias ideias pré-concebidas, e uma delas é que para chegar ao topo de sua carreira, uma mulher deve agir "como um homem" (TANURE, CARVALHO e ANDRADE, 2007), além das menores chances de se capacitar profissionalmente nas áreas mais rentáveis, cujas vagas são destinadas majoritariamente aos homens (CARREIRA, MOREIRA e AJAMIL, 2001) e menores acessos às informações dentro das organizações, como as relativas a vagas em cargos mais elevados e as relativas ao próprio trabalho executado por elas (MOR BARAK, 2016).

Eu acredito que nesses últimos anos as mulheres têm conseguido maiores oportunidades dentro das organizações, mas ainda assim elas têm menos acesso às informações, porque existe um certo descrédito quanto à mulher, de achar que ela não tem essa capacidade de estar em um cargo mais elevado, chefiando uma equipe. Mas as mulheres têm conseguido aos poucos romper essa barreira. (E6)

A maior parte das mulheres brancas e não-brancas entrevistadas concorda que a mulher sofre preconceito somente pelo fato de ser mulher. A questão é qual é este

preconceito? Será que está enraizado no preconceito da sociedade, fase em que as mulheres lutam por reconhecimento? Costa (2011), em seu estudo, lembra que foi somente em meados do século XX que as mulheres começaram a lutar de maneira organizada pela autodefesa, por seus direitos e contra as formas de opressão que sofreram, luta essa chamada Feminismo.

Hoje em dia a sociedade nos impede de ter voz e espaço. Ela já estipula o padrão de beleza, o gênero. Só por sermos mulheres já temos uma desvantagem em relação a vários fatores na sociedade e quando é uma mulher negra, ela se situa em um nível ainda mais baixo, devido a fatores históricos, físicos e sociais. (E2)

Os valores da família influenciam fortemente a cultura do Brasil, em que a mulher é considerada um ser mais frágil e incapaz para assumir a direção e chefia do grupo familiar. Isso faz com que as mulheres que buscam posições melhores sofram com os preconceitos da própria sociedade, tendo que provar diariamente a sua capacidade laboral e conseqüentemente negar suas próprias identidades para alcançarem cargos de maior hierarquia organizacional.

A mulher já prova isso todos os dias, elas têm responsabilidades maiores em relação aos homens. As mulheres são mães, esposas, donas de casa, e funcionárias ao mesmo tempo. Mesmo que a intenção não seja provar, elas já fazem isso todos os dias, embora não deveriam provar sua capacidade laboral. (E3)

Além disso, são exigidos da mulher certos comportamentos “masculinos” para serem ouvidas dentro das organizações, assim como é demonstrado no relato da entrevistada que é advogada e que, em sua função, tem que demonstrar mais firmeza para ser ouvida e entendida por homens:

Falar mais alto para ser escutada. Ter que falar várias vezes para ser entendida. Ter que pedir para falar, por ser interrompida várias vezes. (E8)

Diante disso, as barreiras e desafios apresentados pelas entrevistadas reduzem ainda mais as oportunidades para as mulheres de agirem na organização, devido aos preconceitos e ambiente de trabalho discriminatório, aberto ou oculto e sem suporte, em relação à diversidade da força de trabalho, marginalização e isolamento social e falta de apoio para o planejamento de carreira, além de serem vistas como um objeto, conforme relato da entrevistada a seguir:

Em questão de gênero sempre tenho que conviver com motoboys, não querendo generalizar, porém os que eu convivo são aqueles que tratam mulheres como objeto, como se fossem feitas para agradar a suas vontades e desejos. Então apesar de nunca terem me assediado nem nada parecido, já presenciei momentos que tentaram realizar isso com outras funcionárias, além de todos os dias ter que escutar conversas constrangedoras entre eles (sempre falando do corpo de outra mulher) o que é muito triste e desconfortável. Em relação a gênero nunca ocorreu nada onde eu trabalho, embora eu saiba que infelizmente na maioria das empresas ocorrem coisas do tipo quase que diariamente. (E4)

Embora as mulheres estejam cada vez mais participando do mercado de trabalho, as estatísticas e pesquisas sobre o trabalho organizacional e a diversidade mostram que, no ambiente organizacional, ainda existem restrições às

oportunidades das mulheres e disparidades de gênero até mesmo na renda (CAMBOTA e PONTES, 2007; ROTH, 2007). Isso se confirma em um relato de uma das entrevistadas que é da área do Agronegócio, cujas atividades e cargos são voltados ao gênero masculino:

Como a minha experiência de estágio foi em uma área mais voltada e com foco nos homens, exige esforço físico, mesmo as minhas atividades terem sido realizadas no escritório, acaba que por eu ser mulher, eles me privaram de realizar atividades como dirigir a noite e julgavam eu não ser capaz de fazer isso por eu ser mulher. (E7)

A persistência do preconceito contribui para o preconceito de gênero (DIPBOYE e COLELLA, 2005), que, além de ser moralmente condenável, também apresenta riscos de médio e longo prazo para a organização. Diante dos argumentos apresentados, é notória a presença nos relatos das entrevistadas de falas que indicam como o gênero é diferenciador no âmbito organizacional ainda nos dias de hoje, visto que “a memória da batalha é, em geral, uma batalha por memória” (SANTOS, 2017).

#### 4.4 O gênero não é diferenciador no mundo do trabalho

Alguns fatores importantes na análise da diversidade organizacional são a busca por liberdade e direitos sociais. Por exemplo, é importante notar que o papel das mulheres na sociedade e as mudanças acontecem dia após dia e se acredita que cada vez mais mulheres estão ingressando no mercado de trabalho, mesmo em um ambiente tradicionalmente projetado para homens.

Hoje em dia, não mais. Acredito que o mundo está mudando e as organizações estão entendendo que mulheres são tão boas, se não melhores, que os homens em cargos de chefia. (E1)

O ingresso em larga escala das mulheres no mercado de trabalho levanta duas questões básicas. Durante o período de mudança social que levou ao ingresso das mulheres no trabalho remunerado, foram criadas ocupações específicas para elas, ou seja, funções estereotipadas como femininas, como, por exemplo, bordadeiras, costureiras, babás etc. Por outro lado, a combinação de mudanças sociais e mudanças no sistema produtivo tem levado à construção de novos espaços, e homens e mulheres passaram a ocupar áreas de trabalho antes exclusivas do mundo masculino. Como pode ser demonstrado no relato da entrevistada a seguir, que, de acordo com suas experiências profissionais, nunca sofreu nenhum desafio por ser mulher:

Como atendente trabalhei com pessoas negras, com homens, todos eram tratados da mesma forma, todos eram respeitados. Como auxiliar de educação infantil, trabalhei somente com mulheres, algumas negras, cada uma com seu jeito diferente de ser, mas todas tratadas igualmente, em relação a raça e gênero, minha experiência de trabalho foi excelente, sempre respeitando um ao outro. (E5)

Além disso, algumas entrevistadas acreditam que o jeito feminino não atrapalha dentro das organizações:

Acredito que o jeito feminino não atrapalha no ambiente de trabalho, nunca me atrapalhou, pois sempre demonstrei muita capacidade no

trabalho independente do meu gênero. (E3)

Nas últimas décadas do século XX, o Brasil passou por importantes mudanças demográficas, culturais e sociais que afetaram diretamente o aumento do emprego feminino. Bruschini (2007) enfatizou que essas mudanças se refletem em mudanças nos padrões culturais e nos valores relacionados aos papéis sociais das mulheres, que ocorrem concomitantemente ao acesso e ingresso nas universidades. Esses fatores apoiam o crescimento dos empregos das mulheres e as mudanças na situação de sua força de trabalho.

O mercado é enorme e tem espaço para todos. É difícil mudar identidades organizacionais, bem como suas culturas, e acho que devemos estar onde sentirmos bem, e em algum lugar vamos achar um espaço para crescer. E se não acharmos, criaremos nossos próprios espaços de crescimento. (E3)

A transformação dos papéis sociais das mulheres levou à reforma das relações sociais, como família, trabalho e política. Os pilares das esferas pública e privada devem ser considerados como estruturas obsoletas e inadequadas, à medida que passam a assumir novas funções. Com isso, de acordo com relatos de entrevistadas no presente tópico, nos dias de hoje o gênero não é mais diferenciador no mundo do trabalho.

## 5. Conclusão

A pesquisa permitiu observar que a maioria dos desafios enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho advém das ideias do racismo institucional e da submissão da mulher, presentes na sociedade brasileira. Essas barreiras reduzem ainda mais as oportunidades para grupos minoritários agirem, seja na organização ou na sociedade, e estão presentes através do preconceito e discriminação, em ambientes de trabalho abertos, ocultos ou sem suporte, dificuldade em mudar atitudes e habilidades em relação à diversidade da força de trabalho, marginalização e isolamento social e falta de apoio profissional.

No entanto, as mulheres procuram eliminar os estereótipos sobre si mesmas. Elas estão indo para o mercado, ocupando cargos antes reservados para homens, estão aprendendo mais e estão se qualificando para chegar ao topo da hierarquia e ocupar posições de alta complexidade nas organizações (KATARIA, KUMAR e PANDEY, 2020). Mas, para isso, ainda existem muitos obstáculos a serem superados. De acordo com esta pesquisa, este tema é muito valorizado pelas redes sociais, mas é necessário um maior arcabouço teórico acerca da relação entre as mulheres, sejam brancas ou não-brancas, e o mercado de trabalho.

Em relação ao problema de pesquisa abordado neste trabalho, qual seja, quais os desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres cisgênero brancas e não brancas em seus ambientes de trabalho, percebeu-se unanimidade no nível de concordância das entrevistadas em relação ao preconceito, seja ele de raça ou gênero, e em relação aos desafios enfrentados pelas mulheres nos ambientes de trabalho, como dificuldade de acesso às informações e até mesmo ao terem que provar a sua capacidade laboral diariamente. Diante dessa realidade, emergem os seguintes questionamentos: até quando isso vai permanecer na nossa sociedade? O que se pode fazer para mudar essa realidade?

Segundo Kanan (2010), os fenômenos culturais conduzem a mulher a uma posição de submissão e de ser liderada. Mas as mulheres entrevistadas almejam que toda essa realidade mude, que haja reconhecimento por parte das organizações e que os desafios não sejam impedimento para ascenderem socialmente e nem para ocuparem cargos de chefia.

Diante do exposto, esta pesquisa ajuda a compreender melhor a diversidade das organizações e, conseqüentemente, a conscientizar sobre a importância da gestão e revelando o potencial e a importância exploratória das pesquisas no campo dos Estudos Organizacionais, especialmente aquelas baseadas na prática.

Portanto, é muito importante poder contar com políticas para resolver as desvantagens das mulheres nos ambientes de trabalho e de poder nas organizações. Investir na diversidade, especialmente na diversidade étnica e de gênero, ajudará a construir uma sociedade mais justa, proporcionando condições de trabalho dignas e condições humanas mais dignas para todos, sejam brancos ou negros, homens ou mulheres.

Por fim, pode-se afirmar que o objetivo deste artigo foi alcançado, uma vez que foram identificados os desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres, que ainda são diferenciadores no mundo do trabalho. Para estudos futuros, sugerem-se aprofundamentos relativos às questões de gênero e raça aqui apresentadas, bem como acompanhar a evolução dos desafios enfrentados ainda nos dias de hoje.

## Referências

- BARROS, J. D'A. **A construção social da cor**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.
- BASTOS, A.; CORREA, N.; LIRA, S. Padrões de Comprometimento com a Profissão e a Organização. In: **ANAIS** do 22º Encontro da ANPAD, Foz do Iguaçu, 1998.
- BEAUVOIR, S. **O segundo sexo**: a experiência vivida. Tradução de Sérgio Milliet. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1967, 500 p.
- BENTO, M. A. S. Branqueamento e branquitude no Brasil. In: CARONE, I. BENTO, M. A. S. **Psicologia social do racismo**: estudos sobre branquitude e branqueamento no Brasil. Petrópolis: Vozes, 2016.
- BETIOL, M. Ser administradora é o feminino de ser administrador. **ANAIS XXIV EnANPAD**. Florianópolis, 2000.
- BRUSCHINI, C. Trabalho e Gênero no Brasil nos últimos dez anos. **Cadernos de Pesquisa**, v. 37, n. 132, set./dez. 2007
- CAMBOTA, J.N.; PONTES, P.A. Desigualdade de rendimentos por gênero intra-ocupações no Brasil, em 2004. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v.11, n.2, p.331-350, maio/ago. 2007.
- CARREIRA, D.; MOREIRA, T.; AJAMIL, M. **A liderança feminina no século 21**: mudando o mundo. São Paulo: Cortez, 2001.

CARREIRA, S. DA S. *et al.* Empreendedorismo feminino: um estudo fenomenológico. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, p. 6–13, abr. 2015.

CARVALHO, J.; CARVALHO, M.; SANTOS, L. Novas Bonecas Feitas de Velhos Retalhos: Investigando Medos, Ansiedades e Inquietações das Mulheres nas Organizações. **ANAIS XXVI EnANPAD**. Campinas: ANPAD, 2002.

CASTRO, G. E eu (ainda) não sou uma mulher? Gênero, interseccionalidade e silêncio racial. **Revista em Pauta**, n. 47, v. 19, p. 170-183, 2021.

COLLINS, C.; LANDIVAR, L.; RUPPANNER, L.; SCARBOROUGH, W. COVID-19 and the gender gap in work hours. **Gender Work Organ.**: 28(S1):101–112, 2021.

CONCEIÇÃO, E. B. A negação da raça nos estudos organizacionais. In: XXXIII EnANPAD, 2009, São Paulo. **ANAIS XXVIII EnANPAD Rio de Janeiro**: ANPAD, 2009.

COSTA, L. C. **Gênero**: uma questão feminina? Disponível em: < [GÊNERO: UMA QUESTÃO FEMININA? | RESPEITAR É SER HUMANO \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com)>. Acesso em: 28/11/2021.

COX, T. The Multicultural Organization. The Executive: **Academy of Management**, v. 5, n. 2, p.34-48, maio 1991.

CRENSHAW, K. Background **Paper for the Expert Meeting on GenderRelated Aspects of Race Discrimination**. Los Angeles: University of California, 2002.

DESOUZA, E.M. Processos de radicalização: inteligibilidade, hibridade e identidade racial em evidência. **E&G- Economia & Gestão**, 2017 (48), 23-42.

EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. **Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders**. Boston: Harvard Business School Press, 2007.

FERREIRA, J.; HAMLIN, C. Mulheres, negros e outros monstros: um ensaio sobre corpos não civilizados. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v.18, n.3, p.811-836, set-dez. 2010.

FONTOURA, N. et al. **Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça-1995 a 2015**. [S.l: s.n.], 2017.

FREYRE, G. **Casa-grande & senzala**. 16. ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 1973.

GARCIA, H. A. Revisiones críticas al concepto de género. Apuntes para la teoría social contemporánea. In: *Universitas humanísticas*, 79, 15-40, 2015.

GIUBERTI, A.C.; MENEZES-FILHO, N. Discriminação de rendimentos por gênero: uma comparação entre o Brasil e os Estados Unidos. **Economia Aplicada**, Ribeirão Preto, v.9, n.3, p.369-384, jul./set. 2005.

GOMES, M.; CUNHA, T. Madalena e Mirtes: “Por que as mulheres negras são as últimas da fila depois de ninguém?” **ODEERE**, v. 6, n. 01, jan./jun., p. 84-108, 2021.

HARDING, N.; FORD, J.; FOTAKI, M. Is The 'F'-Word Still Dirty? A past, present and future of/for feminist and Gender Studies in Organization. **Organization**. 2013.

HEARN, J. Gender, Work and Organization: A gender–work–organization analysis. **Gender Work Organ**: ;26:31–39, 2019.

HOLVINO, E. Intersections: The simultaneity of race, gender and class In Organization Studies. **Gender, Work And Organization**. Vol. 17 No. 3., 2010.

IANNI, O. **Dialética das relações raciais**. Estudos Avançados, 2004.

JUNKER, N.; BARK, A.; KARK, R.; MORGENROTH, T.; PEUS, C.; DICK, R. Editorial to Part II: Revisioning, Rethinking, Restructuring Gender at Work: Contributors to Gender Role Stereotyping. **J Appl Soc Psychol**.;52:704–709, 2022.

KATARIA, A.; KUMAR, S.; PANDEY, N. Twenty-five years of Gender, Work and Organization: A bibliometric analysis. **Gender Work Organ**.: 28:85–118, 2021.

KANAN, L. A. Poder e Liderança de Mulheres nas Organizações de Trabalho. **Organizações & Sociedade**, 2010.

LAVINAS, L. **Empregabilidade no Brasil**: inflexões de gênero e diferenciais femininos. Rio de Janeiro: IPEA, set. 2001.

LIMA, F. **Sobre dores, saudades e (re)existências**. Raça, Interseccionalidade e Violência Corpos e processos de subjetivação em mulheres negras e lésbicas, v. 04, n. 02, 2018.

LIMA, G. S.; LIMA, M. S.; TANURE, B. Os Desafios da Carreira da Mulher Executiva no Brasil. In: **II Encontro** de Gestão de Pessoas e Relações de Trabalho. Curitiba, 15 a 17 de Novembro de 2009. Anais Eletrônicos... Curitiba, 2009.

MCBRIDE, A.; HEBSON, G.; HOLGATE, J. (2015) Intersectionality: Are we taking enough notice in the field of work and employment relations? **Work, Employment and Society**. Vol. 29(2) 331– 341.

MOR BARAK, M. **Managing Diversity**: Towards a Globally Inclusive Workplace. Sage, London, 2016.

MORRISON, A. M. **Breaking the glass ceiling**: can women reach the top of America's largest corporations? Massachusetts: Updated edition, 1994.

MORRISON, A.M.; GLINOW, M.A.V. Women and minorities in management. **American Psychologist**, v.45, n.2, p.200-208, Feb. 1990.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO (OIT). OIT apresenta a campanha “**A igualdade de gênero no coração do trabalho decente**”, 05 jun. 2008.

OSÓRIO, R. G. A classificação de cor ou raça do IBGE revisitada. In: PETRUCCELLI, J. L.; SABOIA, A. L. (Eds.). . **Características Étnico-raciais da População Classificações e Identidades**. Rio de Janeiro: IBGE, 2013.

REZENDE, A. F.; MAFRA, F. L. N.; PEREIRA, J. J. Black entrepreneurship and ethnic beauty salons: possibilities for resistance in the social (re)construction of black identity. **Organizações & Sociedade**, v. 25, n. 87, p. 589–609, 27 out. 2018.

ROSA, A. R. Relações raciais e estudos organizacionais no Brasil: dimensões esquecidas de um debate que (ainda) não foi feito. In: XXXVI EnANPAD, 2012. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

ROTH, L. M. Women on Wall Street: despite diversity measures, Wall Street remains vulnerable to sex discrimination charges. **Academy of Management Perspectives**, v.21, n.1, p.24-35, Feb. 2007.

RUSSEL, J. E. A.; RUSH, M. C.; HERD, A. M. (1988) **An exploration of women's expectations of effective male and female leadership.** **Sex Roles**, 18 (5/6): 279-287.

SANTOS, B. S. **The end of the cognitive empire: the coming of age of epistemologies of the south.** Durham: Duke University Press, 2017.

SCOTT, J.W. (1990, julho, dezembro). Gender: a useful category of historical analysis. In *Gender and the politics of history*, New York, Columbia Univ. Press (ou na tradução: Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, 20 (2), 71-99.

SILVA, H. F. **Definições sobre a branquitude.** Gelédes: Instituto da Mulher Negra, 2011.

STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica – compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)**, São Paulo, v.32, n.3, p.62-69, jul./ago./set. 1997.

SOUZA, A. E.; GUIMARÃES, V.N. Gênero no espaço fabril. In: Encontro Da Associação Nacional De Pós-Graduação E Pesquisa Em Administração, 24, 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: Anpad, 2000.

SOVIK, L. Preto no branco: Stuart Hall e a branquitude. **Revista da ABPN**, v. 6, n. 13, p. 162-74, 2014.

STOLCKE, V. Sexo está para gênero assim como raça para etnicidade. **Estudos Afro-Asiáticos**, 20, 101-119, 1991.

TANURE, B.; CARVALHO, A. N.; ANDRADE, J. O. **Mulher executiva: entre o feminino ou masculino. Executivos: sucesso e (in)felicidade.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; CARRIERI, A. P. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? da discussão biológica à dimensão política. **Perspectivas Contemporâneas**, v. 15, n. 1, p. 46-70, 2020.

TELLES, E. E. **Racismo à brasileira: uma nova perspectiva sociológica.** Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2003.

VELASCO, E.; ECHEVARRIA, C. A.; BOBADILLA, S. F.; INTXAURBURU, G.; LARRIETA, I. **Guía de Buenas Prácticas en Responsabilidad Social de Género**. Madrid: Ediciones Pirámide. 2013.

**APÊNDICE**

Descrição da construção metodológica do roteiro de entrevista:

1. Qual seu gênero?	2. Qual sua raça?
3. Você possui alguma experiência profissional? Está atualmente trabalhando?	4. Você possui experiência profissional em cargo de chefia?
5. Você tem alguma vivência de ter dificuldades de acesso a informações estratégicas na organização? Em caso positivo, a quem se deve isso? (alguma implicação de raça ou gênero?)	6. Você teve alguma experiência em que seu jeito “feminino” te atrapalhou na empresa?
7. Você já passou por alguma situação em que foi exigido de você algum comportamento “masculino” para ser ouvido na empresa?	8. Em relação a raça, você já se sentiu prestigiada/desprestigiada por mulheres de outra raça na organização?
9. Você já sentiu menores chances de se capacitar profissionalmente nas áreas mais rentáveis, cujas vagas são destinadas majoritariamente aos homens?	10. Você acha que as mulheres tendem a ter menos acesso às informações dentro da organização, como as relativas a vagas em cargos mais elevados e as relativas ao próprio trabalho executado por elas?
11. Você acha que mulheres, para alcançarem cargos de maior hierarquia organizacional, tem que se adaptar às organizações que foram criadas com base em valores masculinos e conseqüentemente, negar suas próprias identidades?	12. Você acha que as mulheres precisam provar diariamente sua capacidade laboral?
13. Você acha que há reconhecimento da existência de preconceito e discriminação racial dentro das organizações?	14. Você acha que mulheres negras possuem dificuldade em ascender socialmente?
15. O que mais você pode nos contar sobre sua experiência em trabalhar em organizações, considerando-se raça e gênero?	