

ARTIGO

Desigualdades e interseccionalidade: o estado das políticas de gênero, raça e inclusão de pessoas com deficiência nas empresas brasileiras

CLÁUDIA APARECIDA AVELAR FERREIRA¹RENATA CRISTINA GOMES BATISTA¹SIMONE COSTA NUNES¹ANA CAROLINA PEREIRA NERO¹

¹ PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC MINAS) / PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

Resumo

O estudo analisou o perfil social, racial e de gênero nas 131 empresas pesquisadas pelo Instituto Ethos (2023-2024), com foco na interseção dessas variáveis com a condição de pessoa com deficiência. A pesquisa baseou-se na Teoria da Troca Social e na interseccionalidade, utilizando dados da referida pesquisa. O método descritivo e documental revelou profundas desigualdades estruturais, com mulheres negras e pessoas com deficiência em desvantagem significativa. Apenas 36,8% das empresas possuem metas de equidade salarial, e a representatividade das minorias, incluindo pessoas com deficiência, em cargos de liderança é muito reduzida. A licença parental e a extensão da licença-paternidade são limitadas, reforçando estereótipos de gênero no cuidado familiar. Apesar de avanços nas políticas de combate ao assédio, as ações afirmativas ainda são insuficientes para promover mudanças significativas. O estudo conclui que o progresso rumo à equidade racial, de gênero e inclusão de pessoas com deficiência permanece lento, reforçando a necessidade de políticas direcionadas e mais eficazes.

Palavras-chave: Racismo. Sexismo. Interseccionalidade. Pessoa com deficiência.

Inequality and Intersectionality: The State of Gender, Race, and Inclusion Policies for People with Disabilities in Brazilian Companies

Abstract

The study analyzed the social, racial, and gender profiles of 131 companies surveyed by the Ethos Institute (2023-2024), focusing on the intersection of these variables with the status of people with disabilities. The research was based on Social Exchange Theory and Intersectionality, using survey data. The descriptive and documentary method revealed deep structural inequalities, with Black women and people with disabilities at a significant disadvantage. Only 36.8% of companies have pay equity goals, and minority representation, including people with disabilities in leadership positions, is very limited. Parental leave and the extension of paternity leave are limited, reinforcing gender stereotypes in family care. Despite advances in policies to combat harassment, affirmative action remains insufficient to promote meaningful change. The study concludes that progress toward racial, gender equity, and inclusion of people with disabilities remains slow, emphasizing the need for more effective and targeted policies.

Keywords: Racism. Sexism. Intersectionalities. Person with disability.

Desigualdad e Interseccionalidad: El estado de las políticas de género, raza e inclusión de personas con discapacidad en las empresas brasileñas

Resumen

El estudio analizó los perfiles sociales, raciales y de género de 131 empresas encuestadas por el Instituto Ethos (2023-2024), centrándose en la intersección de estas variables con la situación de las personas con discapacidad. La investigación se basó en la teoría del intercambio social y en la interseccionalidad, utilizando datos de la encuesta mencionada. El método descriptivo y documental reveló profundas desigualdades estructurales, con mujeres negras y personas con discapacidad en desventaja significativa. Solo el 36,8% de las empresas tiene metas de equidad salarial, y la representatividad de las minorías, incluidas las personas con discapacidad, en cargos de liderazgo es muy limitada. La licencia parental y la extensión de la licencia de paternidad son limitadas, reforzando estereotipos de género en el cuidado familiar. A pesar de los avances en las políticas de combate al acoso, las acciones afirmativas todavía son insuficientes para promover cambios significativos. El estudio concluye que el progreso hacia la equidad racial, de género e inclusión de personas con discapacidad sigue siendo lento, reforzando la necesidad de políticas específicas y más efectivas.

Palabras clave: Racismo. Sexismo. Interseccionalidad. Persona con discapacidad.

INTRODUÇÃO

A política de gênero e raça no contexto trabalhista brasileiro é marcada por profundas desigualdades estruturais, refletidas em práticas de violência, preconceito e discriminação. Essas disparidades afetam não apenas o processo de inserção no mercado de trabalho, mas também a permanência e as oportunidades de ascensão profissional, reforçando as desigualdades de gênero e raça (Ferreira et al., 2023). Além disso, quando se considera a situação das pessoas com deficiência, essas barreiras são ainda mais acentuadas, criando um cenário de múltiplas exclusões e desafios adicionais para a inclusão plena (Batista et al., 2023a, 2024).

Nesse contexto, a interseccionalidade, conceito cunhado por Crenshaw (1991), emerge como uma ferramenta analítica fundamental. Originada do feminismo negro e da teoria crítica, a interseccionalidade visa a iluminar as vivências das mulheres negras, que enfrentam desvantagens em diversas esferas da vida. Essas mulheres são profundamente afetadas pelo racismo e pelo sexismo, além de sofrerem diferentes formas de violência, incluindo a sexual, na busca por justiça social.

A desigualdade de gênero tem raízes históricas profundas, o que impulsionou o surgimento do movimento feminista. No entanto, a divisão interna do feminismo, especialmente em relação ao feminismo negro, expôs a inadequação das pautas feministas tradicionais para abordar as questões enfrentadas pelas mulheres negras. Enquanto o feminismo hegemônico, predominantemente branco, negligenciava as especificidades das opressões de raça e classe, o feminismo negro emergiu como uma resposta crítica, buscando dar voz e visibilidade às demandas das mulheres negras, que até então eram silenciadas (Ribeiro, 2018).

Da mesma forma, a inclusão das pessoas com deficiência no mercado de trabalho brasileiro segue marcada por barreiras históricas, institucionais e atitudinais. Estudos apontam que, além das dificuldades de acesso às vagas, esse grupo enfrenta processos contínuos de discriminação, invisibilização e restrição de oportunidades de crescimento profissional (Batista et al., 2024).

Este estudo preenche uma lacuna ao apresentar dados sobre a interseção entre gênero, raça e deficiência em cargos de poder e funções operacionais, com base nas 131 empresas participantes da pesquisa Ethos. As variáveis analisadas incluem diferentes níveis hierárquicos, como conselho de administração, supervisão, coordenação, trainees, estagiários e quadro funcional. Também foram examinadas a percepção da liderança executiva sobre a representatividade de gênero e raça; as ações para promoção de mulheres em cargos de liderança; as políticas de equidade salarial; as licenças maternidade, paternidade e parental; além de medidas de combate ao assédio. O estudo destaca, ainda, o papel das ações afirmativas e do Pacto da Promoção da Equidade Racial (2025) brasileiro na promoção da inclusão e diversidade corporativa.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024), no segundo trimestre a população empregada com carteira assinada alcançou 11,393 milhões de pessoas, enquanto no setor público esse número foi de 2,128 milhões. A taxa de desocupação no período foi de 6,4%. A pobreza no Brasil era predominantemente negra, com essa população representando pouco mais de 10% do rendimento real efetivo domiciliar per capita, correspondendo a 13,2%, enquanto mais de 50% desses rendimentos eram atribuídos à população branca (IBGE, 2022). Esses dados reforçam a relevância deste estudo, ao centrar-se na desigualdade de gênero e raça, especialmente no impacto que essas desigualdades têm sobre a educação e o emprego de mulheres negras (Ferreira et al., 2023).

Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) referentes a estudo com 190 trabalhadores evidenciam as disparidades salariais significativas entre homens e mulheres em 2022. Os homens receberam, em média, 80,2% a mais nos salários medianos e 84,4% a mais em termos de salário médio. Em relação às ocupações, as disparidades foram ainda mais acentuadas: no nível superior, os homens ganharam 92,7% a mais, enquanto em cargos de técnicos administrativos essa diferença foi de 87,2% (Dieese, 2024). A análise revelou que 38,9% eram mulheres brancas; 11,1%, mulheres negras; 40%, homens brancos; e 10%, homens negros, evidenciando as desigualdades de participação no mercado de trabalho, com as mulheres negras em nítida desvantagem tanto em representatividade quanto em rendimentos. Esses dados reforçam as profundas diferenças salariais e de inserção profissional, destacando a situação de vulnerabilidade das mulheres negras.

A sobreposição da carga doméstica, que inclui responsabilidades familiares, cuidados com os filhos e tarefas do lar, ocorre em grande parte pela falta de delimitação dos papéis de gênero na política familiar (Ben-Uri et al., 2022; Picanço et al., 2021). Essa distribuição desigual faz com que as mulheres carreguem esse fardo, que é socialmente imposto a elas, refletindo-se em seus corpos, sejam eles negros ou brancos, enquanto suas identidades são frequentemente desconsideradas fora do espaço privado.

Além disso, quando o corpo apresenta alguma deficiência, as oportunidades de inclusão no mercado de trabalho são ainda mais limitadas (Batista et al., 2023a, 2024). Diante desse cenário de discriminação e desigualdade de gênero no Brasil, surge a questão: Como se apresentam as diferenças entre gênero e raça nas empresas brasileiras, e como essas categorias se interseccionam com a pessoa com deficiência? Essa reflexão é fundamental para entender as múltiplas camadas de exclusão que afetam as mulheres, especialmente as negras e as que têm deficiência, no ambiente corporativo.

O objetivo deste artigo foi discutir os resultados do perfil social, racial e de gênero, analisando como essas variáveis se interseccionam com a condição de pessoa com deficiência nas 131 empresas representantes da amostra de um universo de 1.100 empresas. O estudo foi baseado nas ações afirmativas de 2023-2024 publicadas pelo Instituto Ethos (2024), abrangendo diversos setores, e ressalta a necessidade de avançar em termos de diversidade cultural, especialmente em relação a gênero, raça e inclusão de pessoas com deficiência. Essa diversidade é fundamental, pois as múltiplas competências que emergem desse contexto representam um diferencial competitivo para os negócios.

Foi realizada uma pesquisa descritiva e documental tendo como base a questão de mulheres negras e brancas e a intersecção com a pessoa com deficiência nas 131 empresas que participaram do estudo Ethos. Essa análise contribui para uma compreensão mais profunda das desigualdades estruturais que permeiam o ambiente corporativo e destaca a importância de políticas de inclusão que atendam às necessidades de todos os grupos marginalizados.

A Teoria da Troca Social é relevante para entender como as empresas que adotam políticas de diversidade abrangendo gênero, raça e inclusão de pessoas com deficiência promovem a justiça social (Shin et al., 2022). Esse processo envolve uma troca mútua que reconhece a interseccionalidade entre gênero, raça e classe social (Collins & Bilge, 2021; Crenshaw, 1991; Gonzalez, 2020), destacando a condição excludente enfrentada por mulheres negras nas organizações. Além disso, a estética dessas mulheres pode atuar como um fator impeditivo para sua inserção no ambiente corporativo (Ferreira & Nunes, 2024).

Este artigo oferece uma contribuição teórica e empírica aos estudos organizacionais e às políticas de diversidade, ao adotar uma abordagem interseccional que articula gênero, raça e deficiência. A pesquisa propõe uma análise crítica das desigualdades estruturais, avançando além da descrição de dados secundários e sugerindo caminhos para aprimorar as políticas de inclusão nas empresas. Do ponto de vista prático, pode subsidiar gestores, formuladores de políticas públicas e lideranças na construção de estratégias mais inclusivas e equitativas.

REFERENCIAL TEÓRICO

Saffioti (2015) argumenta que as mulheres são historicamente vistas como o sexo frágil e inferior, enquanto o patriarcado desempenha um papel central na perpetuação e naturalização dos papéis conservadores de gênero. Esse sistema patriarcal sugere que certas atividades seriam inerentemente femininas, o que limita a participação e a visibilidade das mulheres em áreas tradicionalmente dominadas por homens (Cisne, 2015).

McCarthy e Taylor (2024, p. 457) ampliam essa análise, identificando as relações patriarcais como manifestações da misoginia, caracterizadas pela “violência física e simbólica, ódio de gênero e policiamento social dentro e ao redor das organizações”. Tais dinâmicas reforçam as barreiras e os desafios enfrentados pelas mulheres em sociedades que legitimam a desigualdade de gênero e consolidam a estrutura machista.

Alemonge et al. (2021) destacam que, embora as mulheres sejam maioria nas instituições de ensino superior no Brasil, impulsionadas pela busca de ascensão social, a efetividade dessa trajetória depende de uma educação libertadora que ajude a superar as barreiras impostas pelas relações de poder e classe social. A conciliação entre trabalho, família e estudo, aliada à desvalorização da docência e à falta de apoio, compromete a autonomia feminina e amplia as dificuldades profissionais.

O desafio da dupla jornada, ou o conflito entre trabalho e família, expõe as mulheres a um sistema complexo de responsabilidades profissionais e familiares, gerando estresse e impactando o engajamento e a inovação no trabalho (Nurcholidah et al., 2023). Esse conflito afeta também a saúde mental, provocando esgotamento devido à pressão constante (Aman-Ullah et al., 2025). Fatores como cultura discriminatória, assédio sexual (Park et al., 2023) e misoginia (McCarthy & Taylor, 2024) agravam essas barreiras à equidade de gênero. A tripla jornada, que inclui os papéis de mãe, profissional e estudante, compromete a qualidade de vida, aumentando o cansaço físico, emocional e a sensação de culpa pela dificuldade em conciliar todas as demandas (Ferreira & Reis, 2021).

No Brasil, Ferreira et al. (2024) mostram que as mulheres negras enfrentam desigualdades significativas em comparação com homens negros, mulheres brancas e homens brancos, tanto no processo de inclusão no mercado de trabalho quanto no rendimento financeiro médio. Elas estão subrepresentadas em cargos de gestão e diretoria e enfrentam desvantagens de gênero em todos os estados brasileiros. Esses achados são corroborados por outros estudos (Chai et al., 2022; Rezende & Andrade, 2022; Thomas, 2019), que reforçam a persistência dessas desigualdades estruturais e a necessidade de políticas específicas para promover a equidade de gênero e raça no país.

Pereira e Rezende (2022) enfatizam a importância de discutir o racismo no gerenciamento da diversidade nas organizações, apontando para a necessidade de políticas de contratação e inclusão que previnam a exclusão de pessoas com base em suas características fenotípicas e pessoais. Essas práticas são essenciais para promover uma gestão mais equitativa e inclusiva, especialmente em um contexto marcado por desigualdades estruturais.

Mesmo com a existência do Pacto de Promoção da Equidade Racial, persistem desigualdades, especialmente nos cargos mais altos, nos quais a participação de pessoas negras continua limitada. Assim, é fundamental a implementação de políticas afirmativas que promovam a qualificação da maioria da população brasileira, que é negra e, culturalmente, é minoria – nos termos do Estatuto da Igualdade Racial (Lei n. 12.288, 2010) –; e que as empresas assumam um papel ativo na promoção de práticas antirracistas (Pacto de Promoção da Equidade Racial, 2025).

Ferreira e Reis (2021) evidenciam que, durante a pandemia de covid-19, as mulheres negras em tripla jornada e em regime de teletrabalho enfrentaram maiores dificuldades com as tarefas acadêmicas em comparação às mulheres brancas. Nero et al. (2024) complementam que as vidas das mulheres negras são marcadas por esforços constantes e grandes desafios. Esses dados revelam a necessidade de políticas públicas que atendam às demandas desse grupo social, que enfrenta a interseccionalidade entre sexismo, racismo e classismo, perpetuando desigualdades sociais e econômicas.

As mulheres negras enfrentam cotidianamente o sexismo e o racismo estrutural na sociedade brasileira (Ferreira et al., 2023; Gonzalez, 2020; Nero et al., 2024). Essas discriminações são ainda mais intensificadas quando essas mulheres possuem características que são vistas como estereótipos negativos, como acontece com pessoas com deficiência ou pessoas com idade avançada, resultando em maior marginalização e discriminação (Batista et al., 2023a, 2024; Goldani, 2010). Conforme Thomas et al. (2019), homens e mulheres negros estão sub-representados em profissões de prestígio, como a medicina, devido ao racismo estrutural, o que dificulta as oportunidades de recrutamento e seleção para esses grupos.

Avery (2003) observa que as empresas frequentemente utilizam a diversidade racial nos anúncios de recrutamento como estratégia para atrair candidatos, mas sem garantir oportunidades reais para negros e outras minorias em todos os níveis hierárquicos. Rezende e Andrade (2022) reforçam essa crítica ao apontar que muitos anúncios ainda carregam “signos opressores de raça”, como exigências de boa aparência e higiene, refletindo preconceitos que privilegiam mulheres brancas. Esse cenário reforça a necessidade de ações afirmativas que ampliem o acesso de grupos historicamente excluídos aos cargos de maior prestígio e poder decisório.

Chai et al. (2022) destacam que as mulheres negras enfrentam relações de poder assimétricas no ambiente de trabalho, sendo frequentemente invisibilizadas por seus empregadores, o que limita seu acesso a recursos e ao poder necessário para enfrentar a exploração. Nesse sentido, torna-se fundamental redesenhar as estratégias organizacionais, erradicando práticas que perpetuam o trabalho análogo à escravidão e promovendo um debate decolonial para romper o silêncio imposto a essas mulheres. Pereira e Rezende (2022) complementam essa análise ao evidenciar o racismo na gestão da diversidade, ressaltando a necessidade de políticas de contratação e inclusão que previnam a exclusão baseada em características fenotípicas e pessoais.

O sexismo e o racismo estrutural no Brasil evidenciam que determinados corpos são privilegiados nas organizações, com ênfase em homens brancos, heterossexuais e magros, que se configuram como o padrão europeu normalizado (Connor et al., 2016; Saraiva et al., 2020). Essa dinâmica resulta na discriminação de corpos negros e de brancos subalternos no mercado de trabalho (Irigaray et al., 2023).

Além dessas dimensões, o capacitismo, entendido como o conjunto de práticas que desvalorizam ou excluem pessoas com deficiência, representa uma barreira estrutural nas organizações. Apesar de avanços legislativos, como a Lei de Cotas (Lei n. 8.213, 1991), a inclusão desse grupo ainda enfrenta obstáculos no acesso e na progressão da carreira (Batista et al., 2023a, 2024). Lage et al. (2023) ressaltam as barreiras atitudinais e outras como fatores centrais de exclusão, dificultando práticas na implementação de políticas inclusivas e na oferta de suporte adequado aos empregados.

A interseccionalidade entre sexismo, racismo, classismo e capacitismo intensifica as exclusões no mercado de trabalho. Apesar dos avanços da Lei de Cotas, muitas empresas ainda a descumprem, mesmo sob risco de penalizações. Embora a lei seja um marco, sobretudo em comparação internacional, como com Portugal (Batista et al., 2023b), a discriminação contra pessoas com deficiência permanece alarmante. O cenário demanda políticas mais amplas e estratégicas, que reconheçam as múltiplas opressões e promovam ações efetivas. Campanhas de conscientização são essenciais para ambientes mais inclusivos e equitativos (Batista et al., 2023a).

Framework: Teoria da Troca Social e interseccionalidade

A conjuntura da gestão nas organizações brasileiras é marcada por discriminações que atingem grupos minoritários, frequentemente vistos como inferiores e com suas capacidades desconsideradas. Acker (1990, 2006) destaca que normas e estatutos muitas vezes reforçam a exclusão, em vez de promover a inclusão. Mesmo quando inseridos no mercado de trabalho, esses grupos raramente ocupam cargos de alto escalão, que permanecem direcionados a um perfil hegemônico, geralmente o do homem branco.

Menezes e Mendes (2023, p. 1) ressaltam a importância de romper com o “silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice, que contribuem para a perpetuação do racismo, das desigualdades e das exclusões nas organizações”. Para promover mudanças efetivas é fundamental discutir o racismo tanto dentro quanto fora das organizações, por meio da implementação de normas antirracistas. Os grupos minoritários são reconhecidos por sua diferença, refletindo a complexidade da diversidade cultural no ambiente de trabalho.

Alves e Galeão-Silva (2004) argumentam que a gestão da diversidade tem caráter ideológico, pois muitas empresas ignoram os impactos do preconceito e priorizam o lucro. Em contrapartida, Álvares e Souza (2016) identificam que práticas de sustentabilidade com foco social, voltadas a stakeholders internos e externos, fortalecem a imagem organizacional; atraem e retêm talentos; promovem integração; melhoram o desempenho financeiro e ampliam a satisfação interna, gerando vantagens competitivas.

A Teoria da Troca Social oferece uma perspectiva relevante para compreender a gestão da diversidade de gênero e a inclusão de pessoas com deficiência nas organizações públicas e privadas. Essa teoria enfatiza que as relações entre empregados e empregadores envolvem um intercâmbio com obrigações mútuas, baseado em um contrato de reciprocidade, no qual ambos esperam benefícios financeiros ou relacionados ao ambiente de trabalho (Emerson, 1976).

A Teoria da Troca Social, segundo Cook e Rice (2003), tem base na psicologia social, com influências do utilitarismo e do comportamentalismo. Essa abordagem permite analisar fenômenos sociais em níveis micro, como recompensas e custos, e macroestruturais, derivados das dinâmicas sociais. Os autores destacam que, embora os debates iniciais focassem na natureza do ator social, reconhece-se que as interações são múltiplas, negociadas e permeiam todos os aspectos da vida social. Junto à Teoria do Status Social, essa perspectiva influencia redes sociais, equidade, formação de coalizões, solidariedade, confiança e emoção, refletindo a complexidade das relações contemporâneas.

Redmond (2015) enfatiza que a interação social envolve trocas mútuas, sendo a Teoria da Troca Social uma ferramenta útil para entender o desenvolvimento e a gestão das relações interpessoais. Rubel et al. (2016) complementam ao afirmar que a relação de emprego é mediada por confiança, crenças e obrigações recíprocas, funcionando como uma relação de custo-benefício. Nesse contexto, práticas de gestão que promovem confiança organizacional, apoio e justiça tendem a aumentar o engajamento dos empregados.

No caso das mulheres negras, a Teoria da Troca Social precisa incorporar uma perspectiva interseccional, já que esse grupo enfrenta barreiras em recrutamento, seleção e inclusão, muitas vezes devido a estereótipos estéticos (Ferreira & Nunes, 2024). Essa exclusão, resultado da sobreposição de opressões, revela as limitações da teoria para explicar as disparidades de oportunidades entre mulheres negras, mulheres brancas, homens negros e homens brancos. Tal cenário evidencia como a interseccionalidade perpetua desigualdades sociais e econômicas (Teixeira et al., 2020).

A interseccionalidade é uma abordagem valiosa para evidenciar a privação de direitos resultante da interação entre racismo, heterossexismo, exploração de classes, colonialismo e subordinação étnica ou religiosa (Collins & Bilge, 2021). Esses fatores, ao se cruzarem, impactam negativamente a vida das mulheres negras. As autoras reforçam que a combinação entre racismo, sexismo e pobreza torna a interseccionalidade uma ferramenta analítica fundamental para expor injustiças sociais e fortalecer o ativismo. Ao analisar as relações de poder em sociedades diversas, ela permite compreender como essas opressões se manifestam no cotidiano. Nesse contexto, é imperativo o desenvolvimento de políticas sociais que promovam o empoderamento das mulheres negras, sendo recomendada uma aplicação interseccional da Teoria da Troca Social.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A investigação adotou um estudo descritivo (Flick, 2009), com pesquisa documental baseada no relatório do Instituto Ethos (2024) cujo título é “Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e Suas Ações Afirmativas – 2023-2024”. Essa abordagem permitiu analisar gênero e raça, evidenciando as desigualdades de poder entre grupos dominantes e dominados no mercado de trabalho (Narvaz & Koller, 2006). Também expôs as opressões relacionadas ao patriarcado, sexismo e racismo nas 131 empresas participantes. Consideraram-se como pertencentes à raça negra as pessoas autodeclaradas pardas ou pretas, segundo o Estatuto da Igualdade Racial.

Foi realizada uma análise comparativa de gênero, raça e deficiência, considerando a distribuição percentual entre homens, mulheres, brancos, negros e pessoas com deficiência. Essa abordagem buscou evidenciar as desvantagens desses grupos frente aos homens brancos, analisando sua representação em diferentes níveis hierárquicos, como conselhos de administração, supervisão, chefias, coordenação e programas de trainees. Também foram avaliadas as percepções da liderança sobre a representatividade; as ações de incentivo à participação feminina; as políticas de equidade salarial; licença-maternidade, licença-paternidade e parental; além de medidas de combate ao assédio.

Conforme o relatório, a coleta de dados ocorreu entre 4 de setembro de 2023 e 31 de março de 2024, abrangendo as mil maiores empresas do Brasil e 100 grandes instituições do setor financeiro. O levantamento foi online, via questionário de autopreenchimento, respondido por gestores de recursos humanos, profissionais de diversidade e inclusão e executivos(as) de nível C (*C-level*) (Instituto Ethos, 2024). A contagem interna dos dados foi de responsabilidade das próprias organizações. O objetivo foi delinear o perfil de empregados(as) e executivos(as) em todos os níveis hierárquicos, conforme dados do Instituto Ethos (2023-2024). O questionário teve quatro partes: três respondidas por gestores de RH ou áreas afins e uma destinada às lideranças principais.

As empresas listadas no Jornal Valor Econômico receberam, por e-mail, uma carta do Instituto Ethos com acesso ao questionário, enviado pela consultoria Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica. Foram disponibilizados dois links: um para gestores de recursos humanos e outro para executivos(as). O levantamento seguiu a Lei Geral de Proteção de Dados, garantindo o anonimato dos participantes e das empresas. A amostra final incluiu 131 empresas: 21 responderam a 3ª parte (lideranças principais); 17, às seções destinadas aos gestores de RH; e 93 completaram as quatro partes do questionário. Não foi possível realizar uma análise segmentada devido à limitação da base de dados (Instituto Ethos, 2024).

A caracterização das empresas que participaram da pesquisa abrangeu diversos setores, sendo 42,7% da indústria, 39,7% de serviços e 17,6% de alimentos/produtos agrícolas e comércio. Em termos de porte de faturamento, a maioria das empresas possui receita superior a R\$ 3 bilhões. Quanto à quantidade de funcionários, predominaram as empresas com mais de 5.001 empregados(as). Além disso, 92,7% das empresas estão localizadas nas regiões Sudeste e Sul do Brasil.

No que diz respeito à colaboração com movimentos e organizações não governamentais sobre a importância da diversidade e inclusão, as empresas se associaram aos seguintes grupos: Instituto Ethos (45,5%), Fórum de Empresas e Direitos LGBTI+ (27,3%), Movimento Mulher 360 (25,5%), Rede Empresarial de Inclusão Social (17,3%) e Coalizão Empresarial para Equidade Racial e de Gênero (13,6%) (Instituto Ethos, 2024).

Para evidenciar a diversidade, equidade e inclusão, 44,5% das empresas utilizam indicadores do Instituto Ethos, além de estarem alinhadas a práticas de sustentabilidade, como o Índice de Sustentabilidade Empresarial (B3), o relatório da *Global Reporting Initiative*, e as normas do *Sustainability Accounting Standards Board* ou do *International Sustainability Standards Board*. Algumas empresas (19,1%) desenvolveram indicadores próprios, enquanto 29,1% ainda não implementaram ferramentas de gestão específicas para essa finalidade (Instituto Ethos, 2024).

RESULTADOS

A análise das variáveis selecionadas revela diferenças significativas entre gênero e raça, com as mulheres negras ocupando posições desvantajosas em 95% das situações analisadas. Em relação à equidade salarial, apenas 36,8% das empresas investigadas que adotam ações afirmativas estabeleceram metas para reduzir a desigualdade salarial entre homens e mulheres. Além disso, 58,9% das empresas participantes do estudo não definiram metas para a equiparação salarial.

Quanto às licenças vinculadas a filhos e famílias, 93,6% das empresas adotam a licença-maternidade; 83,6%, a licença-paternidade; e 36,4%, a licença parental. No que tange à licença-maternidade, 37,9% das empresas concedem o período legal de 120 dias, 58,3% oferecem 180 dias, e apenas 3,9% ampliam o prazo para mais de 180 dias. Quanto à licença-paternidade, 28,3% das empresas seguem o período legal de 5 dias, 53,3% concedem 20 dias, e 18,5% ultrapassam esse limite.

Em relação às políticas de combate aos assédios, 97,9% das empresas relataram possuir canais de atendimento dedicados ao público interno, destinados a receber e solucionar casos de assédio e outras formas de violência. Além disso, 92,6% das empresas promovem ações de sensibilização, educação e conscientização voltadas para a diversidade e inclusão, com foco em prevenção e combate aos assédios. No Quadro 1 apresenta-se o perfil principal de pessoas conforme o cargo ocupado nas empresas.

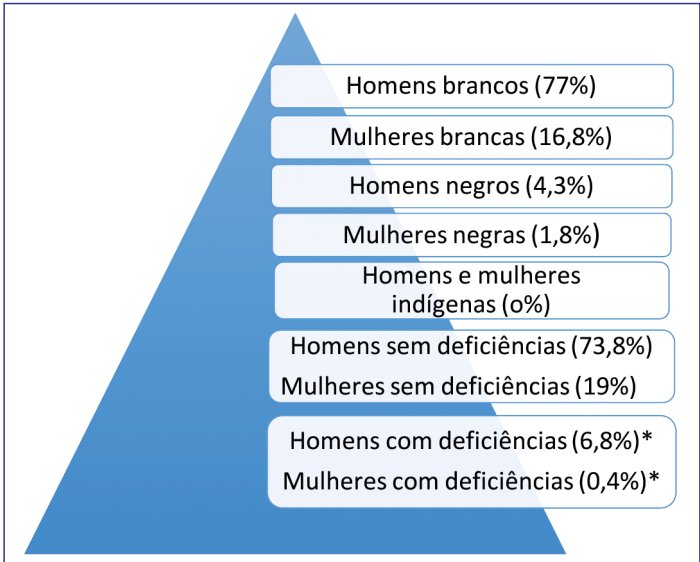
Quadro 1
Perfil de pessoas nos cargos nas empresas

Nível	Cargo	Perfil principal
Alta liderança	Conselho administrativo	Homem, branco, sem deficiência, heterossexual ou cisgênero; com 45 anos ou mais, curso superior e/ou pós-graduação/mestrado e 7 anos de empresa, em média.
	Executivo	Homem, branco, sem deficiência; com 45 anos ou mais, curso superior ou pós-graduação/mestrado e 11 anos de empresa, em média.
Média liderança	Gerência	Homem, branco, sem deficiência; com 42 anos, em média, curso superior e 13 anos e meio de empresa, em média.
	Supervisão/Chefia ou Coordenação	Homem, branco, sem deficiência; com 38 anos, em média, curso superior e 9 anos de empresa, em média.
Cargos de entrada	Quadro funcional	Homem, negro (preto ou pardo), sem deficiência; com 37 anos, em média, entre o ensino médio e o curso superior e com 7 anos de empresa, em média.
	Trainee	Mulher, negra (preta ou parda), sem deficiência; com 29 anos, em média, entre o curso superior e a pós-graduação/mestrado.
	Estagiário	Mulher, branca, sem deficiência; com idade de 22 anos, em média, entre o ensino médio e o curso superior.

Fonte: Dados do Instituto Ethos (2024).

A análise interseccional revela que o Conselho de Administração é majoritariamente composto por homens brancos. Em contraste, os grupos menos representados incluem mulheres negras (1,8%), mulheres indígenas (0%) e pessoas com deficiência (0,4%). A deficiência também impacta a ocupação de cargos de liderança, com maior presença de homens com deficiência (6,8%) em comparação às mulheres com deficiência (0,4%), como mostra a Figura 1 (Instituto Ethos, 2024).

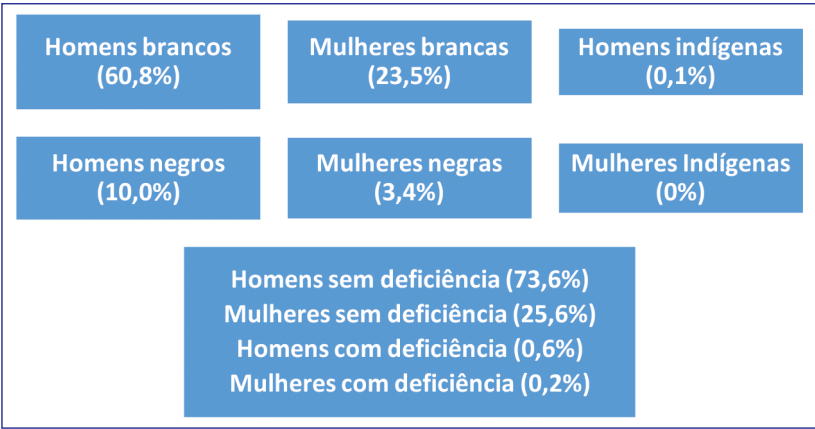
Figura 1
Perfil do Conselho de Administração



*Deficiências: visual, física e/ou reabilitada.
Fonte: Dados do Instituto Ethos (2024).

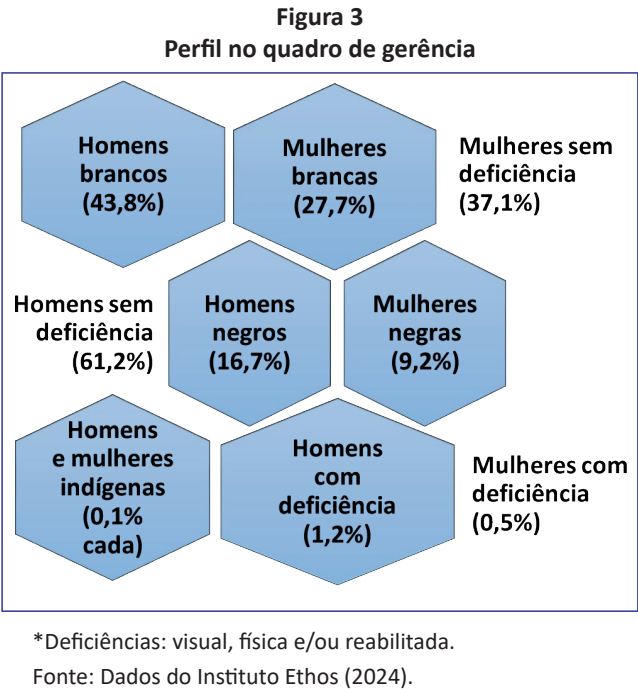
No que tange ao perfil de ocupação do quadro executivo, os homens brancos predominam (60,8%). Eles são seguidos por mulheres brancas (23,5%), com faixa etária média entre 35 e 45 anos, formação superior e cerca de 9 anos de permanência nas empresas; homens negros (10%), em sua maioria com idade entre 35 e 45 anos, com formação superior e tempo médio de 8 anos de empresa; mulheres negras (3,4%), com idade predominante entre 30 e 40 anos, formação superior e tempo médio de 7 anos de vínculo; homens indígenas (0,1%), com perfil etário variado e predominância de formação em nível superior; e, de forma ausente, mulheres indígenas (0%). A interseccionalidade entre gênero, raça e deficiência também é relevante; homens com deficiência (0,6%) superam as mulheres com deficiência (0,2%) na ocupação de cargos executivos. A Figura 2 ilustra esse perfil do quadro executivo (Instituto Ethos, 2024).

Figura 2
Perfil do quadro executivo



*Deficiências: visual, física e/ou reabilitada.
Fonte: Dados do Instituto Ethos (2024).

A Figura 3 apresenta o perfil de gênero, raça e etnia nos cargos de gerência das 131 empresas analisadas. Homens brancos predominam (43,8%), seguidos por mulheres brancas (27,7%), homens negros (16,7%) e mulheres negras (9,2%), enquanto homens e mulheres indígenas somam apenas 0,1% cada. Na interseção entre gênero e deficiência, homens ocupam 1,2% dos cargos gerenciais e mulheres com deficiência, apenas 0,5% (Instituto Ethos, 2024).



Nos cargos de chefia e supervisão prevalecem homens brancos; já no quadro funcional, homens negros ocupam esses cargos. A Tabela 1 apresenta o perfil dos ocupantes (%) em cargos de supervisão, chefia, coordenação, trainees e estagiários nas 131 empresas analisadas, considerando gênero, raça e deficiência (Instituto Ethos, 2024). A distribuição é mais equilibrada entre homens brancos (26,9%) e homens negros (28,7%) no quadro funcional, enquanto mulheres negras predominam (22,4%) se comparadas às brancas (19,9%). Nos cargos de trainees, mulheres negras são a maioria (53,7%). Os dados reforçam a sub-representação da população negra nos cargos de liderança. Já entre os estagiários, as mulheres brancas são maioria (28,3%), superando mulheres negras e homens.

Tabela 1
Perfil por gênero, raça e ter deficiência ou não nos quadros de supervisão/chefia/coordenação, funcional, trainees e estagiários

Perfil por gênero, raça/etnia/ ter ou não deficiência	Supervisão/Chefia/ Coordenação (%)	Quadro funcional (%)	Trainees (%)	Estagiários (%)
Homens brancos	35,4	26,9	9	23
Homens negros	23,7	28,7	17	20,5
Homens indígenas	0,1	0,2	0	0,1
Mulheres brancas	23,2	19,9	18,4	28,3
Mulheres negras	15,3	22,4	53,7	26,5
Mulheres indígenas	0,1	0,1	0,1	0,1
Homens sem deficiência*	60,6	53,8	25,5	44,8
Homens com deficiência*	0,6	2,2	0,7	0,1
Mulheres sem deficiência *	38,4	42,6	72,7	54,9
Mulheres com deficiência *	0,3	1,3	0,9	0,1

*Visual, física, intelectual, auditiva, psicossocial, múltipla e/ou reabilitada.
Fonte: Dados do Instituto Ethos (2024).

As empresas têm adotado ações afirmativas para ampliar a representatividade de grupos impactados pela interseccionalidade, com foco na igualdade de oportunidades desde a contratação. As principais metas contemplam: mulheres (51,6%), pessoas negras (21,1%), mulheres negras (7,4%), pessoas com deficiência (6,3%) e jovens (2,1%) (Instituto Ethos, 2024).

O avanço na promoção de oportunidades ainda é limitado entre as 131 empresas analisadas, das quais 45,3% não adotaram nenhuma ação afirmativa. A presença de negros em cargos de alto poder é especialmente crítica: nos conselhos, os homens negros são poucos (4,3%), homens brancos são maioria (77%) e a participação das mulheres é baixa ao compará-las com os homens, pois, somente 1,8% são mulheres negras e 16,8% são mulheres brancas. Nos cargos executivos predominam os homens brancos (60,8%) e as mulheres brancas (23,5%); na ocupação do cargo de gerência há maior representatividade de mulheres quando se compara com os cargos de nível mais elevado sendo 27,7% de mulheres brancas e 9,2% de mulheres negras; na posição de supervisão há maior número de mulheres brancas (23,2%) comparadas às negras (15,3%). Embora a população negra represente mais de 50% da população (IBGE, 2022), sua participação permanece desigual. A diferença é menor entre estagiários, quase se igualando entre mulheres brancas e negras, mas significativa como trainees para mulheres negras (Instituto Ethos, 2024).

ANÁLISES

Os dados apresentados evidenciam profundas desigualdades estruturais nas 131 empresas brasileiras estudadas, particularmente no que se refere às questões de gênero, raça e deficiência. Essa disparidade é refletida na condição das mulheres, especialmente mulheres negras, que, segundo Ferreira e Reis (2021), enfrentam um histórico de exclusão em posições de poder. Os dados indicam que as mulheres negras são as mais desfavorecidas, ocupando uma posição desvantajosa em 95% das situações analisadas. Essa realidade é um indicativo da necessidade urgente de ações robustas para corrigir essas disparidades desse grupo social (Nero et al., 2024), que são amplificadas por um contexto de racismo estrutural e sexismo. No caso das pessoas com deficiência, embora exista uma presença residual nos cargos de liderança, com menos de 1% de representação, a sub-representação extrema evidencia a reprodução de um modelo organizacional capacitista, que naturaliza a exclusão desse grupo social das posições de decisão e poder (Reis et al., 2021). A análise revela que, mesmo onde há presença, a ocupação desses cargos por pessoas com deficiência não significa necessariamente acesso a processos decisórios relevantes, o que reforça a necessidade de ações estruturais e não apenas simbólicas.

Quanto à equidade salarial, os dados da pesquisa mostram um cenário de negligência por parte das empresas, com apenas uma minoria de 36,8% que implementaram ações afirmativas estabelecendo metas para reduzir a desigualdade salarial entre homens e mulheres. Essa situação é alarmante, já que 58,9% das empresas não estabelecem qualquer meta para a equiparação salarial. Thomas et al. (2019) discutem que a persistência dessa desigualdade salarial demonstra a manutenção de um status quo que marginaliza as mulheres, particularmente as mulheres negras, em um mercado de trabalho já desigual. Além disso, o fato de os dados disponíveis não apresentarem recortes salariais específicos para pessoas com deficiência evidencia um viés institucional de invisibilização desse grupo nos indicadores de gestão de pessoas, limitando o diagnóstico e o enfrentamento das desigualdades salariais relacionadas à deficiência. No caso das pessoas com deficiência, apesar de haver uma presença residual nos cargos executivos, a invisibilidade se mantém em relação à dimensão salarial, uma vez que os dados analisados não apresentam recortes específicos sobre a remuneração desse grupo. A ausência de compromisso efetivo por parte das empresas em garantir a equidade salarial perpetua a vulnerabilidade das mulheres, conforme observado por (Alemonge et al., 2021).

Em relação às licenças familiares, a adoção quase universal da licença-maternidade (93,6%) contrasta com a baixa implementação da licença parental (36,4%). Nurcholidah et al. (2023) ressaltam que essa visão conservadora sobre as responsabilidades familiares reforça a ideia de que o cuidado é uma responsabilidade exclusiva das mulheres. A baixa extensão da licença paternidade (53,3% limitadas a 20 dias) contribui para a desigualdade no cuidado parental, reforçando a estrutura tradicional de gênero, em que as mulheres continuam sendo pressionadas a serem as principais responsáveis pelo cuidado dos filhos (Aman-Ullah et al., 2025). Esse cenário revela que as políticas corporativas ainda operam sob uma lógica de gênero tradicional, que desconsidera arranjos familiares diversos e as necessidades específicas de mulheres com deficiência ou mães de filhos com deficiência, que podem demandar condições diferenciadas de apoio organizacional.

Em referência às políticas de combate ao assédio, embora 97,9% das empresas relatem ter canais para reportar casos de assédio, a eficácia dessas políticas depende de sua implementação rigorosa e de uma cultura organizacional que promova a equidade (Park et al., 2023). As ações de sensibilização e conscientização são passos importantes, mas, conforme discutido por Batista et al. (2023a), precisam ser acompanhadas por um comprometimento real para erradicar a cultura de impunidade que frequentemente permeia essas questões. Além disso, não foram identificadas ações específicas de prevenção ao assédio direcionadas a pessoas com deficiência, o que reforça o caráter excludente das políticas corporativas de proteção (Reis et al., 2021).

A análise da representatividade nos cargos de poder revela a grave sub-representação de minorias, especialmente mulheres negras e indígenas. A predominância de homens brancos, heterossexuais e sem deficiência nas lideranças indica um sistema excludente persistente (Ferreira et al., 2024; Rezende & Andrade, 2022; Thomas et al., 2019). Collins e Bilge (2021) destacam a interseccionalidade como fundamental para compreender as barreiras enfrentadas por mulheres negras na ascensão ao poder. Embora existam pessoas com deficiência nos cargos executivos, o percentual inferior a 1% mostra que essa presença ainda não rompe o padrão de exclusão, sendo necessário questionar o alcance real dessas posições em termos decisórios. Essa exclusão reflete as barreiras atitudinais, percebidas como invisíveis, como descrito por Lage et al. (2023), e que limitam tanto o acesso quanto o crescimento profissional desse grupo. A maior presença de homens negros em cargos operacionais, contrastando com a escassez de mulheres negras em posições de destaque, reforça a reprodução das desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho (Chai et al., 2022).

A análise da relação entre sustentabilidade e diversidade é também um ponto crítico. Embora algumas empresas estejam adotando práticas de sustentabilidade, ainda há lacunas significativas na inclusão de grupos minoritários (Avery, 2003). A diversidade deve ser integrada às estratégias de sustentabilidade corporativa para impulsionar não apenas a equidade, mas também as políticas de contratação e inclusão (Pereira & Rezende, 2022).

A análise das ações afirmativas aponta uma inércia significativa: 45,3% das empresas não possuem políticas objetivas de promoção da diversidade. Segundo o Pacto de Promoção da Equidade Racial (2025), essa ausência perpetua as desigualdades de gênero e raça nas organizações. Embora haja avanços em programas de trainee e ações de sensibilização, o progresso rumo à equidade racial e de gênero ainda é lento e insuficiente (Batista et al., 2024). Além disso, a interseccionalidade entre gênero, raça e deficiência permanece pouco contemplada nas políticas existentes, limitando seu potencial transformador. É imprescindível que as empresas desenvolvam ações afirmativas com recortes interseccionais, reconhecendo que mulheres negras com deficiência enfrentam múltiplas camadas de exclusão (Batista et al., 2023a).

CONCLUSÕES

A análise dos dados referentes ao perfil social, racial e de gênero nas 131 empresas participantes do estudo do Instituto Ethos revela a manutenção de desigualdades estruturais e interseccionais que afetam de maneira crítica as mulheres negras, as pessoas com deficiência e outros grupos historicamente marginalizados. A pesquisa evidenciou que a interseccionalidade entre gênero, raça e deficiência opera como uma barreira significativa para o acesso às posições de poder, apontando para um cenário corporativo que ainda reproduz práticas de exclusão sistêmica desses grupos (Instituto Ethos, 2024).

A falta de compromisso efetivo das empresas em implementar ações afirmativas direcionadas a esses grupos, como revelado pelos dados de equidade salarial e políticas de diversidade, reforça a perpetuação de um status quo que privilegia homens brancos, sem deficiência, em posições de poder e tomada de decisão. O que evidencia a resistência das organizações em romper com o modelo tradicional de gestão de pessoas.

Embora haja iniciativas como a adoção de programas de trainee e ações de combate ao assédio, estas se mostram insuficientes frente à profundidade das desigualdades existentes. Particularmente preocupante é a invisibilidade das pessoas com deficiência nas estruturas de liderança e nos indicadores de promoção e desenvolvimento. Essa exclusão aponta para um processo de naturalização das barreiras institucionais e atitudinais, reforçando a lógica capacitista ainda presente no mercado de trabalho. Essa baixa adoção de políticas inclusivas indica que as empresas ainda não integram plenamente a diversidade como um valor estratégico e ético.

Portanto, a conclusão crítica que emerge desta análise é que, embora haja alguns avanços no discurso sobre diversidade e inclusão, as práticas empresariais ainda falham em proporcionar mudanças estruturais significativas. Superar esse cenário requer um reposicionamento das empresas, que precisam assumir a diversidade como uma diretriz estratégica, rompendo com práticas excludentes e estabelecendo políticas interseccionais capazes de enfrentar as múltiplas camadas de discriminação que atravessam o ambiente corporativo. Assim, infere-se que haverá a troca social interseccional.

O estudo, de um lado, apresenta algumas limitações que devem ser reconhecidas. Uma delas é o fato de a análise basear-se em dados disponíveis de apenas 131 empresas. Outra, é a ausência de dados qualitativos detalhados, o que limita a compreensão das experiências subjetivas dos indivíduos que enfrentam discriminação no ambiente corporativo. De outro lado, ao evidenciar as lacunas existentes nas práticas de diversidade e inclusão, ele oferece subsídios para que futuras iniciativas organizacionais e acadêmicas aprofundem o debate e desenvolvam estratégias mais eficazes para a promoção da equidade no mercado de trabalho brasileiro. Sugestões: estudos que focam em aspectos específicos de gênero, raça e deficiência, interseccionados por outras identidades, como orientação sexual, que também influenciam a dinâmica de inclusão nas empresas.

REFERÊNCIAS

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gender organisations. *Gender & Society*, 4(2), 139-158. <https://doi.org/10.1177/089124390004002002>
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464. <https://doi.org/10.1177/0891243206289499>
- Alemonge, L. C., Pigatti, J. S., Ferrareis, E., & Portinho, D. B. (2021). Os desafios educacionais diante dos desdobramentos das relações de gênero na educação superior – ES. *Cadernos Camilliani*, 17(1), 1889-1940. <https://www.saocamilo-es.br/revista/index.php/cadernoscamilliani/article/view/372>
- Álvares, K. P., & Souza, I. M. (2016). Sustentabilidade na gestão de pessoas: práticas e contribuições às organizações. *Revista Gestão Organizacional*, 9(2), 24-38. <https://doi.org/10.22277/rgo.v9i2.3285>
- Alves, M. A., & Galeão-Silva, L. G. (2004). A crítica da gestão da diversidade nas organizações. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 44(3), 20-29. <https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003>
- Aman-Ullah, A., Aziz, A., Ariza-Montes, A., & Han, H. (2025). Workplace tele pressure and innovative work performance. A moderation mediation study through work-family conflicts and job burnout. *European Journal of Innovation Management*, 28(3), 1164-1180. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0539>
- Avery, D. R. (2003). Reactions to diversity in recruitment advertising – are differences black and white? *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 672-679. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.4.672>
- Batista, R. C. G., Ferreira, C. A. A., Carolino, A. R., & Nunes, S. C. (2023a). Mulher negra com deficiência no Brasil: análise a partir da Teoria Crítica da Raça. *Revista de Administração FACES*, 22(2), 8-26. <https://revista.fumec.br/index.php/facesp/article/view/9734>
- Batista, R. C. G., Nunes, T. S., Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. C. (2023b). Políticas sociais para inclusão de pessoas com deficiência: Brasil e Portugal. *Sociedade em Debate*, 29(3), 68-84. <https://doi.org/10.47208/sd.v29i3.3405>
- Batista, R. C. G., Nunes, T. S., Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. C. (2024). Discurso e a prática de inclusão da pessoa com deficiência: análise de um estudo de caso brasileiro. *Teoria e Prática em Administração*, 14(2), 1-13. <https://doi.org/10.22478/ufpb.2238-104X.2024v14n2.67318>
- Ben-Uri, I., Melfi, G., Arcidiacono, F., & Bova, A. (2022). Work-family conflict and facilitation among teachers in Israel and Switzerland. *European Journal of Psychology of Education*, 37, 729-744. <https://doi.org/10.1007/s10212-021-00562-0>
- Chai, C. G., Moraes, V. H. S., Sousa, K. S. de, & Ramos, F. F. da C. (2022). Interseccionalidades da escravidão contemporânea da mulher negra à luz do pensamento decolonial: trabalho, determinantes e desigualdades sociais. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), 1-13. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220068>
- Cisne, M. (2015). *Gênero, divisão sexual do trabalho e serviço social* (2a ed.). Outras expressões.
- Collins, P. H., & Bilge, S. (2021). *Interseccionalidade*. Boitempo.
- Connor, R. A., Glick, P., & Fiske, S. T. (2016). Ambivalent sexism in the 21st century. In C. Sibley, & F. Barlow (Eds.). *Cambridge Handbook of the Psychology of Prejudice* (pp. 295-320). Cambridge University Press.
- Cook, K. S., & Rice, E. (2003). Social exchange theory. In J. Delamater (Ed.). *Handbook of Social Psychology* (pp. 53-76). Kluwer Academic/Plenum Publishers.
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: intersectionality, identity politics and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 46(6), 1241-1299. <https://doi.org/10.2307/1229039>
- Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. (2024). *Relatório de Transparência e Igualdade Salarial de Mulheres e Homens - 2º Semestre 2024*. <https://www.dieese.org.br/materialinstitucional/2024/relatorioTransparencia2Semestre2024.html>
- Emerson, R. M. (1976). Social exchange theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335-362. <http://www.jstor.org/stable/2946096>
- Ferreira, C. A. A., & Reis, C. Á. dos. (2021). Impacto da Covid-19 nas mulheres brasileiras em teletrabalho. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1-22. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0180>
- Ferreira, C. A. A., Nunes, S. C., & Santos, J. N. (2023). O papel das relações raciais no mercado de trabalho brasileiro: processos de recrutamento e seleção em foco. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(1), 1-14. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220039x>
- Ferreira, C. A. A., Carvalho, P. F. B., & Nunes, S. C. (2024). Empoderamento de gênero e racial: interface com espaço geográfico e sustentabilidade. *Revista Geonorte*, 15(50), 150-170. <https://doi.org/10.21170/geonorte.2024.V.15.N.50.150.170>
- Ferreira, C. A. A., & Nunes, S. C. (2024). A estética feminina como atributo de exclusão no mercado de trabalho brasileiro. *Revista Gestão & Conexões*, 13(2), 50-72. <https://doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2024.13.2.42146.50.72>
- Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. Artmed.
- Goldani, A. M. (2010). Desafios do “preconceito etário” no Brasil. *Educação e Sociedade*, 31(111), 411-434. <https://doi.org/10.1590/S0101-73302010000200007>
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos*. Zahar.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2022). *Censo demográfico 2022*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/22827-censo-demografico-2022.html?edicao=37415&t=resultados>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2024). *Síntese de indicadores sociais – Tabelas 2024*. <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/multidominio/condicoes-de-vida-desigualdade-e-pobreza/9221-sintese-de-indicadores-sociais.html>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2025). *Mercado de trabalho em São Paulo – 2025, 2º trimestre*. PNAD Contínua – Painel. <https://painel.ibge.gov.br/pnadcf/>
- Instituto Ethos. (2024). *Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024*. Ipec. <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil->

social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024/

Irigaray, H. A. R., Stocker, F., & Mancebo, R. C. (2023). Gaslighting: a arte de enlouquecer grupos minoritários no ambiente de trabalho. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020230105>

Lage, S. R. M., Lunardelli, R. S. A., & Kawakami, T. T. (2023). O capacitismo e suas formas de opressão nas ações do dia a dia. *Encontros Bibli*, 28, 1-20. <https://doi.org/10.5007/1518-2924.2023.e93040>

Lei n. 8.213, de 24 de julho de 1991: Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências (1991). Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm

Lei n. 12.288, de 20 de julho de 2010: Destinado a garantir à população negra a efetivação da igualdade de oportunidades, a defesa dos direitos étnicos individuais, coletivos e difusos e o combate à discriminação e às demais formas de intolerância étnica (2010). Diário Oficial da União. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm

McCarthy, L., & Taylor, S. (2024). Misogyny and organization studies. *Organization Studies*, 45(3), 457-473. <https://doi.org/10.1177/01708406231213964>

Menezes, M., & Mendes, L. (2023). O silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6), 1-11. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220233>

Narvaz, M. G., & Koller, S. (2006). Metodologias feministas e estudos de gênero: articulando pesquisa, clínica e política. *Psicologia em Estudo*, 11(3), 647-654. <https://doi.org/10.1590/S1413-73722006000300021>

Nero, A. C. P., Nunes, S. C., & Ferreira, C. A. A. (2024). Histórias de vidas marcadas pelo preconceito: branca, de olhos verdes, e não consegue emprego. Como você, mulher negra, conseguiu? *Administração de Empresas em Revista*, 3(36), 246-271. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/6891>

Nurcholidah, L., Haryono, T., Sunaryo, S., & Hendarsjah, H. (2023). Work family conflict, job stress and employee engagement on innovation work behavior: mediating roles of career adaptability. *Journal of Law and Sustainable Development*, 11(5), 1-13. <https://doi.org/10.55908/sdgs.v11i5.1005>

Pacto de Promoção da Equidade Racial. (2025). *Protocolo ESG racial*. <https://www.pactopelaequidaderacial.org.br/blank-1>

Park, C. K., Park, S., & Jo, S. J. (2023). The effect of discriminatory culture against women and hierarchical culture on work-family conflict: the mediating role of sexual harassment. *Baltic Journal of Management*, 18(5), 612-626. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2022-0410>

Pereira, J. J., & Rezende, A. F. (2022). Diversidade nas organizações: o caso de Dalila e Dandara em um processo de seleção para professores. *E&G Economia e Gestão*, 22(61), 147-164. <https://doi.org/10.5752/P.1984-6606.2022v22n61p147-164>

Picanço, F., Araújo, C. M. de O., & Covre-Sussai, M. (2021). Papéis de gênero e divisão das tarefas domésticas segundo gênero e cor no Brasil: outros olhares sobre as desigualdades. *Revista Brasileira de Estudos de População*, 38, 1-13. <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0177>

Redmond, M. V. (2015). *Social Exchange Theory* (Chap. 4). Iowa State University – Digital Repository. <https://dr.lib.iastate.edu/handle/20.500.12876/23687>

Reis, A. B. de A., Silva, D. B. P., Andrade, M. V. S., & Basso, M. D. N. (2021). Inclusão da pessoa com deficiência: análise de empregabilidade. *Laborare*, 6(6), 226–245. <https://doi.org/10.33637/2595-847x.2021-79>

Rezende, A. F., & Andrade, L. F. S. (2022). Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), 1-14. <https://doi.org/10.1590/1679-395120220036>

Ribeiro, D. (2018). *Quem tem medo do Feminismo Negro?* Companhia das Letras.

Rubel, M. R. B., Kee, D. M. H., Rimi, N. N., & Yusoff, Y. M. (2016). Adapting technology: effect of high involvement HRM and organisational trust. *Behaviour & Information Technology*, 36(3), 281-293. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2016.1222552>

Saffioti, H. I. B. (2015). *Gênero, patriarcado, violência* (2a ed.). Fundação Perseu Abramo.

Saraiva, L. A. S., Santos, L. T., & Pereira, J. R. (2020). Heteronormatividade, masculinidade e preconceito em aplicativos de celular: o caso do Grindr em uma cidade brasileira. *Brazilian Business Review*, 17(1), 114-131. <https://www.scielo.br/j/bbr/a/YSd7YpMmCTNVfrkwp4fJvqs/?lang=pt>

Shin, S. I., Lee, K. Y., & Hall, D. J. (2022). Examining the role of perceived social benefit and trust matter in sustainability of online social networking community-social exchange theory perspective. *International Journal of Web Based Communities*, 18(2), 109-129. <https://doi.org/10.1504/ijwbc.2022.124758>

Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., & Carrieri, A. P. (2020). Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. *Perspectivas Contemporâneas*, 15(1), 46-70. <https://revista2.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/2958>

Thomas, L. A., Balon, R., Beresin, E. V., Coverdale, J., Brenner, A. M., Guerrero, A. P. S., Louie, A. K., & Roberts, L. W. (2019). Recruitment of black men and women into academic psychiatry. *Academic Psychiatry*, 43, 467-470. <https://doi.org/10.1007/s40596-019-01085-z>

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8802-1716>

Pós-doutora em Geografia e Tratamento da Informação Espacial pelo Programa de Pós-graduação em Geografia (PUC Minas); Pós-doutoranda e Doutora em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: claudiahgv@gmail.com

Renata Cristina Gomes Batista
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6632-8725>

Doutora em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas); Mestre em Administração pelo Centro Universitário UMA (UNA); Bacharel em Administração pelo Centro Universitário UNIBH (UNIBH). E-mail: renataadmmg@gmail.com

Simone Costa Nunes
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7573-7985>

Doutora e Mestre em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (PUC Minas); Professora Adjunta da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: sinunes@pucminas.br

Ana Carolina Pereira Nero
ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-4392-1001>

Mestre em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas); Pós-graduação em Gerenciamento de projetos, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas); Graduada em Ciências Contábeis pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). E-mail: anacarolinanero@gmail.com

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Cláudia Aparecida Avelar Ferreira: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Investigação (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita-rascunho e original (Igual); Escrita-revisão e edição (Igual).

Renata Cristina Gomes Batista: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Suporte); Investigação (Suporte); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita-rascunho original (Igual); Escrita-revisão e edição (Igual).

Simone Costa Nunes: Conceituação (Igual); Curadoria de dados (Igual); Análise formal (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projeto (Liderança); Investigação (Liderança); Supervisão (Igual); Validação (Igual); Visualização (Igual); Escrita-rascunho e original (Igual); Escrita-revisão e edição (Igual).

Ana Carolina Pereira Nero: Supervisão (Suporte); Validação (Suporte); Visualização (Suporte); Escrita-rascunho e original (Suporte).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Instituto Ethos. (2024). Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024. Ipec. <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas-2023-2024/>

AGRADECIMENTOS

Agradecemos à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes) e a Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG) pelo apoio financeiro para a concretização do mestrado e doutorado.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9580-7859>

EDITOR ADJUNTO

Fabrizio Stocker (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6340-9127>

PARECERISTAS

Ana Flávia Rezende (Fundação Dom Cabral, Campus Aloysio Faria, Nova Lima / MG – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1926-0174>

Fernanda Barros (Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6202-0571>

Lygia Gonçalves Costa Hryniewicz (Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro / RJ – Brasil). ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5553-0955>

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível neste link: <https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97059>