

**O PAPEL ESTRATÉGICO DO
LETRAMENTO RACIAL NA
GESTÃO DE PESSOAS:
CAMINHOS PARA A
AMPLIAÇÃO DA
REPRESENTATIVIDADE DE
MULHERES NEGRAS EM
CARGOS DE LIDERANÇA**

**THE STRATEGIC ROLE OF RACIAL LITERACY IN PEOPLE MANAGEMENT:
PATHWAYS TO EXPANDING THE REPRESENTATION OF BLACK WOMEN IN
LEADERSHIP POSITIONS**

Ciências Humanas • 08/07/2026

REGISTRO DOI: [10.70773/revistatopicos/783093466](https://doi.org/10.70773/revistatopicos/783093466)

Patrícia Nunes Costa Reis¹

Ariadne Yurkin Scandiuzzi²

Débora Cristina Lopes Martins³

Lizandro Augusto Leite Zerbone⁴

Luciana Porto de Matos Almeida⁵

Lucimeire Cordeiro da Silva⁶

Rafael de Paiva Lima⁷

Solange Aparecida de Paula⁸

RESUMO

As desigualdades raciais e de gênero permanecem como obstáculos à promoção da equidade nas organizações brasileiras, especialmente no acesso de mulheres negras a posições de liderança e tomada de decisão. Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo analisar o papel do letramento racial na atuação dos profissionais de Recursos Humanos frente aos desafios relacionados à representatividade de mulheres negras no ambiente organizacional. Partiu-se da hipótese de que o desenvolvimento do letramento racial como competência estratégica favorece a identificação e o enfrentamento de barreiras institucionais, contribuindo para a promoção da equidade racial nas organizações. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, exploratória e descritiva, realizada por meio de revisão bibliográfica e análise de dados secundários de fontes oficiais, examinados de forma descritiva e interpretativa. O referencial teórico articula os conceitos de gestão estratégica de pessoas, racismo estrutural, interseccionalidade, diversidade organizacional e letramento racial crítico. Os resultados evidenciam que, apesar dos avanços observados nos níveis de escolaridade da população negra, persistem barreiras estruturais e organizacionais que limitam a participação de mulheres negras em posições de liderança. A análise da literatura e dos dados examinados indica que o desenvolvimento do letramento racial pelos profissionais de Recursos Humanos amplia a capacidade de identificar vieses institucionais, revisar práticas de gestão de pessoas e fortalecer políticas de diversidade, equidade e inclusão. Conclui-se que o letramento racial constitui uma competência estratégica a ser desenvolvida pelos profissionais de Recursos Humanos, contribuindo para a construção de ambientes organizacionais mais equitativos, para o enfrentamento das desigualdades raciais e para a ampliação da representatividade

de mulheres negras nos espaços de poder e tomada de decisão. Como contribuição teórica, o estudo propõe um modelo conceitual que integra racismo estrutural, interseccionalidade, gestão estratégica de pessoas e letramento racial na análise dos fatores que influenciam a representatividade racial em cargos de liderança.

Palavras-chave: Letramento racial; Gestão de pessoas; Racismo estrutural; Mulheres negras; Diversidade organizacional.

ABSTRACT

Racial and gender inequalities remain significant barriers to the promotion of equity in Brazilian organizations, particularly regarding Black women's access to leadership and decision-making positions. In this context, this study aimed to analyze the role of critical racial literacy in the performance of Human Resources (HR) professionals when addressing challenges related to the representation of Black women in organizational settings. The study was based on the assumption that the development of critical racial literacy as a strategic competency facilitates the identification and mitigation of institutional barriers, thereby contributing to the promotion of racial equity within organizations. This applied qualitative research adopted an exploratory and descriptive approach and was conducted through a literature review and the analysis of secondary data from official sources, examined using descriptive and interpretative procedures. The theoretical framework integrates the concepts of strategic human resource management, structural racism, intersectionality, organizational diversity, and critical racial literacy. The findings indicate that, despite advances in the educational attainment of the Black population, structural and organizational barriers continue to restrict Black women's access to leadership positions. The analysis of the literature and secondary data suggests that the development of critical racial literacy among

HR professionals enhances their ability to identify institutional biases, review people management practices, and strengthen diversity, equity, and inclusion initiatives. The study concludes that critical racial literacy constitutes a strategic competency for HR professionals, contributing to the development of more equitable organizational environments, the reduction of racial inequalities, and the expansion of Black women's representation in positions of power and decision-making. As a theoretical contribution, the study proposes a conceptual model integrating structural racism, intersectionality, strategic human resource management, and critical racial literacy to examine the factors influencing racial representation in leadership positions.

Keywords: Critical Racial Literacy; Human Resource Management; Black Women; Leadership; Diversity; Equity and Inclusion; Structural Racism.

1. INTRODUÇÃO

As discussões sobre diversidade, equidade e inclusão vêm ocupando espaço cada vez mais relevante nas agendas organizacionais contemporâneas. Embora avanços normativos e institucionais tenham ampliado o debate sobre igualdade de oportunidades no trabalho, persistem assimetrias estruturais relacionadas à raça e ao gênero, especialmente no acesso a posições de liderança e aos espaços de poder.

Entre os grupos mais impactados por essas desigualdades destacam-se as mulheres negras, cuja trajetória profissional é marcada pela articulação entre racismo e sexismo. Apesar do crescimento dos níveis de escolaridade e qualificação observados nas últimas décadas, sua participação em cargos estratégicos

permanece significativamente inferior à de outros segmentos da população. Dados recentes do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) evidenciam que a população negra continua sub-representada nas ocupações de maior rendimento e recebe remunerações inferiores mesmo quando ocupa cargos de direção e gerência, revelando a permanência de barreiras estruturais no mercado de trabalho brasileiro.

Nesse cenário, a área de Recursos Humanos assume papel estratégico na promoção da equidade, uma vez que participa diretamente da definição e implementação de práticas relacionadas ao recrutamento, à seleção, ao desenvolvimento de carreiras, à avaliação de desempenho e à mobilidade profissional. Sob essa perspectiva, o letramento racial destaca-se como uma competência capaz de ampliar a compreensão crítica das relações raciais presentes nas organizações e subsidiar ações comprometidas com a justiça social e a inclusão.

Considerando a permanência das desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho brasileiro, este estudo busca responder à seguinte questão de pesquisa: de que forma o letramento racial pode contribuir para a atuação dos profissionais de Recursos Humanos na promoção da representatividade de mulheres negras em posições de liderança?

Parte-se da hipótese de que o desenvolvimento do letramento racial como competência estratégica para a atuação dos profissionais de Recursos Humanos favorece a identificação e o enfrentamento de barreiras institucionais, contribuindo para a revisão de práticas de gestão de pessoas e para o fortalecimento de políticas de diversidade, equidade e inclusão. Pressupõe-se, ainda, que sua

incorporação aos processos organizacionais possa ampliar a capacidade institucional de promover ambientes mais equitativos e de favorecer a participação de mulheres negras em posições de liderança e tomada de decisão.

O objetivo geral consiste em analisar o papel do letramento racial na atuação dos profissionais de Recursos Humanos diante dos desafios que permeiam a trajetória profissional de mulheres negras. Como objetivos específicos, busca-se: (I) compreender os fundamentos do letramento racial; (II) discutir as relações entre racismo estrutural e desigualdades organizacionais; (III) identificar os desafios enfrentados por mulheres negras no mercado de trabalho; e (IV) examinar as contribuições da gestão de pessoas para a promoção da equidade racial.

A relevância da pesquisa reside na articulação entre os campos da gestão de pessoas, da diversidade organizacional e das relações raciais, contribuindo para o aprofundamento das discussões sobre inclusão e representatividade nos espaços de decisão. Ademais, o estudo oferece subsídios para o desenvolvimento de práticas mais equitativas, capazes de ampliar oportunidades para grupos historicamente sub-representados.

Além de sistematizar as discussões sobre racismo estrutural, interseccionalidade, diversidade organizacional e gestão estratégica de pessoas, este trabalho apresenta uma contribuição teórica ao propor um modelo conceitual que posiciona o letramento racial como uma competência estratégica a ser desenvolvida pelos profissionais de Recursos Humanos para o enfrentamento das barreiras institucionais que limitam a participação de mulheres negras em posições de liderança. Ao integrar conceitos

frequentemente analisados de forma isolada, busca-se oferecer uma interpretação articulada dos fatores que influenciam a representatividade racial nos espaços de poder organizacional. No que se refere aos procedimentos metodológicos, esta pesquisa caracteriza-se como aplicada, de abordagem qualitativa e natureza exploratória-descritiva. A investigação foi conduzida mediante revisão bibliográfica e análise de dados secundários oriundos de instituições oficiais, permitindo a articulação entre os referenciais teóricos sobre racismo estrutural, interseccionalidade, gestão de pessoas e letramento racial e os indicadores relacionados à participação de mulheres negras em posições de liderança.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo discute os fundamentos teóricos e analíticos que subsidiam o estudo das desigualdades raciais no contexto organizacional, articulando os campos da gestão de pessoas, do racismo estrutural e do letramento racial. Para esse propósito, são mobilizadas contribuições teóricas que permitem examinar criticamente os mecanismos sociais, institucionais e organizacionais responsáveis pela reprodução de desigualdades que afetam a inserção, a permanência e a progressão profissional de mulheres negras no mercado de trabalho.

2.1. Gestão de Pessoas e o Papel Estratégico do RH

Nas últimas décadas, a gestão de pessoas deixou de ocupar uma posição predominantemente operacional para assumir papel estratégico nas organizações, contribuindo para a inovação, a competitividade e a sustentabilidade institucional. Nesse contexto, a valorização das pessoas passou a ser compreendida como elemento

fundamental para a geração de valor, o alcance dos objetivos organizacionais e o fortalecimento da capacidade adaptativa das organizações diante das transformações sociais e econômicas (Dutra, 2023; Ulrich et al., 2021).

A gestão por competências consolidou-se como uma das principais abordagens desse movimento ao alinhar o desenvolvimento dos trabalhadores às estratégias organizacionais. Para Fleury e Fleury (2001), as competências individuais e organizacionais constituem recursos essenciais para a criação de valor e para a perenidade das instituições. Nessa perspectiva, a área de Recursos Humanos amplia sua atuação para além dos processos administrativos, assumindo responsabilidades relacionadas ao desenvolvimento humano, à gestão do conhecimento e à transformação organizacional.

Paralelamente, as discussões sobre diversidade, equidade e inclusão passaram a ocupar posição de destaque nas agendas corporativas. Ambientes diversos tendem a favorecer a criatividade, a inovação e a qualidade dos processos decisórios, especialmente quando acompanhados por práticas que promovam pertencimento e igualdade de oportunidades (Roberson, 2019; Shore et al., 2018). Contudo, as organizações não estão dissociadas das estruturas sociais que produzem desigualdades, o que exige uma atuação crítica por parte da gestão de pessoas.

No contexto brasileiro, a persistência das desigualdades raciais evidencia a necessidade de revisão dos processos organizacionais relacionados ao recrutamento, à seleção, ao desenvolvimento e à promoção profissional. Conforme argumentam Almeida (2019) e Bento (2022), mecanismos institucionais frequentemente reproduzem privilégios historicamente associados à branquitude,

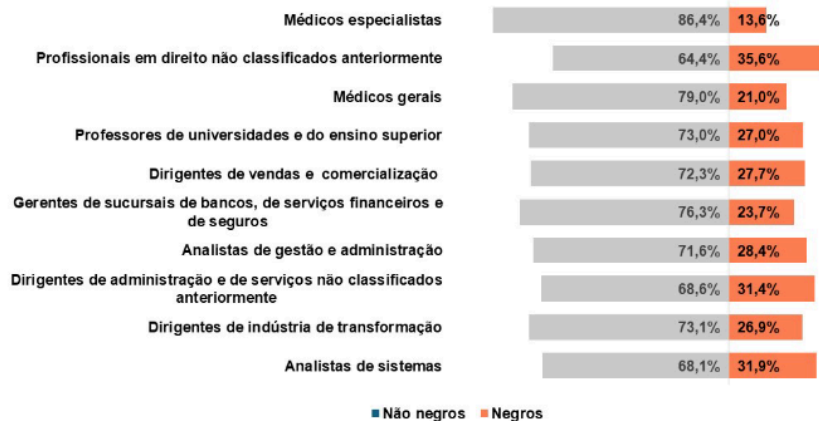
contribuindo para a sub-representação da população negra em espaços de liderança e tomada de decisão.

Diante desse cenário, o Recursos Humanos assume papel estratégico na promoção da equidade organizacional. Ao implementar políticas e práticas comprometidas com a diversidade e a inclusão, a área contribui para ampliar oportunidades, reduzir barreiras institucionais e fortalecer ambientes de trabalho mais representativos e socialmente justos. Essa perspectiva torna-se particularmente relevante para a compreensão das desigualdades que afetam a trajetória profissional de mulheres negras, tema central deste estudo.

2.2. Racismo Estrutural e Desigualdades Raciais no Mercado de Trabalho

As desigualdades raciais presentes no mercado de trabalho brasileiro também podem ser observadas na distribuição dos grupos raciais entre as ocupações de maior rendimento. Conforme apresentado no Gráfico 1, a participação de pessoas negras permanece significativamente inferior à de não negros nas dez ocupações com os maiores rendimentos do país, evidenciando a persistência de barreiras estruturais que limitam o acesso desse grupo a posições de maior prestígio e remuneração.

Gráfico 1. Proporção de negros e não negros nas 10 ocupações com os maiores rendimentos – Brasil, 2º trimestre de 2024



Fonte: IBGE. Pnad Contínua
Elaboração: DIEESE

Fonte: IBGE (PNAD Contínua, 2024). Elaboração: DIEESE (2024).

Observa-se que os não negros predominam em todas as dez ocupações de maior rendimento analisadas, com destaque para a categoria de médicos especialistas, na qual representam 86,4% dos profissionais, enquanto os negros correspondem a apenas 13,6%. Ainda que a participação da população negra seja relativamente maior em ocupações como profissionais do direito (35,6%) e analistas de sistemas (31,9%), sua representação permanece inferior à dos não negros em todos os grupos ocupacionais.

Os dados evidenciam a persistência de desigualdades raciais no acesso às ocupações de maior prestígio e remuneração, corroborando a literatura sobre racismo estrutural e sub-representação da população negra em espaços de poder e tomada de decisão. Esses resultados reforçam a necessidade de políticas organizacionais voltadas à promoção da diversidade, da equidade e da inclusão, especialmente nos processos de recrutamento, desenvolvimento e ascensão profissional.

Além da sub-representação da população negra nas ocupações de maior rendimento, as desigualdades raciais também se manifestam na remuneração recebida por aqueles que alcançam posições de liderança. Conforme apresentado no Gráfico 2, mesmo quando

exercem funções de liderança, profissionais negros recebem rendimentos significativamente inferiores aos dos profissionais brancos, evidenciando a permanência de disparidades raciais nos níveis mais elevados da estrutura ocupacional brasileira.

Gráfico 2. Rendimento médio mensal de diretores e gerentes segundo raça/cor – Brasil, 2024



Fonte: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2024).

Os resultados apresentados no Gráfico 2 demonstram que as desigualdades raciais persistem mesmo entre trabalhadores que ocupam cargos de liderança. Em 2024, diretores e gerentes brancos apresentaram rendimento médio mensal de R\$ 9.831, enquanto os profissionais negros receberam, em média, R\$ 6.446, correspondendo a uma diferença salarial de aproximadamente 34%. Embora a série histórica do IBGE indique uma discreta redução dessa disparidade em relação a 2012, quando a diferença alcançava 39%, os dados evidenciam que a ascensão a posições de comando não elimina os efeitos das desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro.

Esses achados reforçam a compreensão de que o racismo estrutural opera não apenas no acesso aos cargos de liderança, mas também nos processos de valorização econômica do trabalho e de

reconhecimento profissional. Dessa forma, as disparidades observadas sugerem que fatores relacionados à raça continuam influenciando as oportunidades de progressão e remuneração, mesmo entre indivíduos que alcançam posições estratégicas nas organizações. Nesse contexto, políticas organizacionais orientadas pela diversidade, equidade e inclusão, associadas ao letramento racial dos profissionais de Recursos Humanos, tornam-se fundamentais para a promoção de oportunidades mais equitativas de desenvolvimento, reconhecimento e remuneração.

A análise conjunta dos Gráficos 1 e 2 revela que as desigualdades raciais no mercado de trabalho brasileiro se manifestam tanto na representação quanto na remuneração. Enquanto a população negra permanece sub-representada nas ocupações de maior rendimento, aqueles que alcançam cargos de liderança continuam recebendo salários inferiores aos dos profissionais brancos. Esses resultados corroboram a literatura sobre racismo estrutural e evidenciam a necessidade de ações organizacionais capazes de promover maior equidade nos processos de recrutamento, desenvolvimento, promoção e reconhecimento profissional.

2.3. Interseccionalidade e os Desafios das Mulheres Negras no Mercado de Trabalho

A compreensão das barreiras enfrentadas pelas mulheres negras no mercado de trabalho requer uma abordagem interseccional capaz de analisar a articulação entre diferentes formas de opressão e discriminação social. A interseccionalidade constitui uma perspectiva analítica voltada à compreensão de como marcadores sociais, como raça, gênero e classe, interagem e se sobrepõem, produzindo experiências específicas de exclusão, subordinação e,

em determinados contextos, privilégios sociais (Crenshaw, 2002; Collins, 2019).

Segundo Crenshaw (2002, p. 177), “a interseccionalidade aborda especificamente a forma pela qual o racismo, o sexismo e outras formas de discriminação se cruzam, criando desigualdades básicas que estruturam as posições relativas de mulheres de diferentes raças”. Sob essa ótica, a análise das trajetórias profissionais das mulheres negras exige reconhecer que os obstáculos enfrentados por esse grupo não decorrem apenas do racismo ou do sexismo isoladamente, mas da interação simultânea desses sistemas de poder, que condicionam o acesso a oportunidades de desenvolvimento, progressão profissional e ocupação de posições de liderança.

No contexto brasileiro, essa articulação torna-se particularmente relevante em razão da persistência do racismo estrutural e das desigualdades de gênero, que influenciam de forma combinada o acesso a oportunidades educacionais, profissionais e econômicas. Conforme Ferreira (2019), tais assimetrias manifestam-se em diferentes dimensões da vida social, afetando de maneira mais intensa grupos historicamente marginalizados.

A contribuição de Davis (2016) amplia essa discussão ao destacar que raça, gênero e classe constituem categorias indissociáveis na produção das experiências sociais. De modo convergente, Collins (2019) argumenta que os sistemas de dominação operam de forma interdependente, configurando uma matriz de poder que condiciona o acesso a recursos, oportunidades e espaços de prestígio social.

Nesse cenário, as mulheres negras ocupam uma posição marcada pela sobreposição de múltiplas formas de discriminação, vivenciando desafios que não podem ser plenamente compreendidos por análises centradas exclusivamente na raça ou no gênero. Ribeiro (2017) ressalta a importância de reconhecer as diferentes posições sociais ocupadas pelos sujeitos, valorizando suas experiências e ampliando a compreensão dos mecanismos que sustentam processos de exclusão e invisibilização.

A presença de mulheres negras em posições de liderança ainda representa um desafio significativo para as organizações brasileiras. Apesar dos avanços observados nos níveis de escolaridade e qualificação profissional, esse grupo permanece sub-representado nos espaços de tomada de decisão e nos níveis hierárquicos mais elevados das organizações. Gonzalez (1984) argumenta que a mulher negra ocupa uma posição social marcada pela articulação entre racismo e sexismo, fatores que historicamente contribuíram para sua exclusão dos espaços de poder e reconhecimento social. De forma convergente, Carneiro (2011) destaca que as desigualdades raciais limitam o acesso da população negra às oportunidades de desenvolvimento e progressão profissional, mesmo diante de níveis equivalentes de formação e qualificação.

No contexto organizacional, essas barreiras manifestam-se em processos de recrutamento, avaliação de desempenho e promoção profissional que, muitas vezes, reproduzem desigualdades historicamente construídas. Bento (2022) ressalta que o chamado “pacto narcísico da branquitude” contribui para a manutenção de privilégios e para a reduzida presença da população negra em posições de liderança, favorecendo a reprodução de redes de poder já estabelecidas.

Dessa forma, a baixa representatividade de mulheres negras em cargos estratégicos não pode ser explicada exclusivamente por fatores individuais ou critérios meritocráticos. Trata-se de um fenômeno associado a mecanismos institucionais e estruturais que influenciam a distribuição de oportunidades no mercado de trabalho. Tal cenário reforça a necessidade de políticas organizacionais comprometidas com a promoção da equidade racial e de gênero, ampliando o acesso a espaços de liderança e tomada de decisão.

A abordagem interseccional, portanto, constitui um importante instrumento analítico para compreender as desigualdades presentes nas organizações, permitindo identificar como diferentes sistemas de poder se articulam na produção de hierarquias sociais. Ao evidenciar a complexidade dessas dinâmicas, fornece bases importantes para a compreensão do letramento racial como competência estratégica voltada ao enfrentamento das desigualdades e à promoção da representatividade nos espaços de liderança.

2.4. Letramento Racial e Letramento Racial Crítico

A compreensão das desigualdades raciais na sociedade contemporânea requer o desenvolvimento de competências analíticas capazes de identificar, interpretar e problematizar os processos que sustentam a discriminação e a exclusão social. Nesse sentido, o letramento racial constitui um instrumento fundamental para a leitura crítica da realidade, permitindo compreender como o racismo se manifesta nas instituições, nas práticas sociais e nos diferentes espaços de convivência.

O conceito foi sistematizado no âmbito da Teoria Racial Crítica (Critical Race Theory), sendo definido como um conjunto de práticas cognitivas e discursivas que possibilitam aos indivíduos interpretar, questionar e problematizar a estrutura racializada da sociedade (Twine, 2004). Nessa formulação, o conceito envolve o reconhecimento do racismo como elemento constitutivo das relações sociais e a capacidade de identificar seus mecanismos de reprodução e contestação.

No contexto brasileiro, essa abordagem ganha relevância a partir das contribuições de Schucman (2012), que a compreende como um processo de reeducação voltado ao entendimento da branquitude enquanto estrutura de privilégios. Tal perspectiva pressupõe a desconstrução do mito da democracia racial e o reconhecimento de que as assimetrias observadas não decorrem de características individuais, mas de processos históricos e sociais. Ao evidenciar as hierarquias raciais presentes na sociedade, essa competência favorece a problematização das relações de poder que sustentam tais desigualdades.

Essa discussão articula-se diretamente ao conceito de racismo estrutural. Para Almeida (2019), o racismo integra a própria organização social, econômica, política e jurídica, influenciando a distribuição de oportunidades e o acesso a posições de prestígio e poder. A incorporação dessa leitura amplia o alcance do letramento racial para além da dimensão individual, transformando-o em ferramenta analítica capaz de revelar os mecanismos institucionais que produzem e reproduzem exclusões, inclusive no ambiente organizacional.

No campo das relações étnico-raciais, Munanga (2005) destaca a importância da construção de uma consciência crítica voltada à interpretação dos processos de racialização e de seus efeitos sociais. A superação das desigualdades demanda não apenas o reconhecimento da diversidade, mas também a compreensão histórica da formação das identidades raciais e dos processos de exclusão a elas associados. Essa contribuição reforça o papel do letramento racial na desconstrução de estereótipos e na promoção da equidade.

A dimensão prática do conceito é evidenciada por Singleton (2015), ao defender o desenvolvimento dessa competência por meio do diálogo e da reflexão crítica, especialmente em contextos institucionais. A construção de ambientes mais equitativos pressupõe discussões abertas sobre raça, capazes de enfrentar o silêncio institucional e as resistências frequentemente presentes nas organizações. Dessa maneira, o letramento racial não se restringe ao domínio conceitual, mas envolve práticas concretas voltadas à transformação das relações institucionais.

Ferreira (2015) amplia essa discussão ao propor o conceito de letramento racial crítico, destacando que a leitura da realidade social é tão relevante quanto a aquisição de habilidades formais de linguagem. Nessa perspectiva, indivíduos racialmente letrados tornam-se mais aptos a reconhecer práticas discriminatórias, questionar discursos naturalizados e atuar conscientemente na promoção da justiça social.

No âmbito das organizações, essa competência assume caráter estratégico ao possibilitar a identificação de práticas institucionais que reproduzem exclusões e limitam a diversidade nos espaços de

decisão. Profissionais e gestores que desenvolvem essa capacidade tendem a compreender de forma mais abrangente os impactos do racismo nas trajetórias profissionais, especialmente no que se refere à ascensão de grupos historicamente sub-representados, como as mulheres negras.

Assim, o letramento racial ultrapassa a dimensão da sensibilização individual e consolida-se como elemento essencial para a construção de ambientes organizacionais mais inclusivos, equitativos e socialmente responsáveis. Ao favorecer a análise crítica das relações raciais e de seus efeitos estruturais, contribui para o enfrentamento das desigualdades e para a implementação de práticas institucionais comprometidas com a justiça social.

Embora o conceito de letramento racial tenha sido desenvolvido no âmbito dos estudos críticos sobre raça, sua compreensão pode ser ampliada por referenciais que analisam as relações entre poder, ideologia e estrutura social, oferecendo bases adicionais para a interpretação dos processos de desigualdade racial.

Moura (1988) argumenta que o racismo no Brasil não constitui um fenômeno meramente cultural ou comportamental, mas resulta de um processo histórico associado à formação da sociedade escravocrata e à consolidação do capitalismo dependente. Para o autor, o racismo atua como instrumento de dominação e controle social, articulado às estruturas econômicas e políticas, contribuindo para a manutenção de privilégios e para a fragmentação das classes subalternas. Essa interpretação desloca a análise do plano individual para o estrutural, evidenciando a necessidade de desenvolver capacidades críticas voltadas à interpretação dessas dinâmicas.

De forma complementar, Poulantzas (1978) demonstra que as relações de poder se materializam nas instituições sociais, compreendendo o Estado como uma condensação das correlações de forças entre classes. Sob essa ótica, práticas institucionais e organizacionais não são neutras, mas expressam disputas e interesses que influenciam a produção e a reprodução das desigualdades. Ao reconhecer a articulação entre ideologia, poder e estrutura, sua contribuição reforça a relevância do letramento racial como instrumento analítico para identificar a presença do racismo não apenas nas relações interpessoais, mas também nos dispositivos institucionais que sustentam processos de exclusão.

A articulação entre as contribuições de Moura (1988) e Poulantzas (1978) permite compreender o letramento racial para além do reconhecimento das diferenças étnico-raciais, configurando-o como uma prática crítica voltada à interpretação das relações sociais, políticas e econômicas que produzem desigualdades. Tal perspectiva mostra-se particularmente relevante para as organizações, uma vez que evidencia que o enfrentamento do racismo demanda não somente sensibilização individual, mas também a revisão de normas, processos e práticas institucionais que contribuem para a manutenção dessas assimetrias. Essa compreensão revela-se especialmente importante para a área de Recursos Humanos, ao fornecer subsídios para a identificação de barreiras institucionais, a revisão de práticas de gestão de pessoas e a formulação de estratégias voltadas à promoção da equidade racial nas organizações.

2.5. O Letramento Racial Como Competência Estratégica do Recursos Humanos

As transformações sociais e organizacionais das últimas décadas ampliaram as exigências direcionadas às organizações no que se refere à promoção da diversidade, da equidade e da inclusão. Nesse contexto, o letramento racial configura-se como uma competência estratégica para os profissionais de Recursos Humanos, ao possibilitar uma compreensão crítica das formas pelas quais as desigualdades raciais se manifestam nas estruturas organizacionais e influenciam os processos de gestão de pessoas. Mais do que um conjunto de conhecimentos sobre relações raciais, essa competência envolve a capacidade de reconhecer, interpretar e enfrentar mecanismos institucionais que reproduzem exclusões e limitam oportunidades para grupos historicamente marginalizados (Ferreira, 2015; Ferreira, 2019).

A relevância dessa abordagem torna-se ainda mais evidente diante da persistência das assimetrias observadas no mercado de trabalho brasileiro. Apesar dos avanços relacionados à diversidade organizacional, mulheres negras permanecem sub-representadas em posições de liderança e tomada de decisão, demonstrando que a igualdade formal de oportunidades não tem sido suficiente para assegurar condições efetivas de desenvolvimento e progressão profissional. Tal cenário evidencia a necessidade de que os profissionais responsáveis pela gestão de pessoas desenvolvam capacidades analíticas voltadas à identificação de barreiras institucionais, vieses organizacionais e práticas que contribuem para a manutenção dessas desigualdades.

Sob a perspectiva da gestão estratégica de pessoas, o letramento racial amplia a capacidade de atuação do RH na construção de ambientes mais inclusivos e equitativos. Conforme destacam Dutra (2023) e Ulrich et al. (2021), a área ocupa posição central na

formulação e implementação de políticas relacionadas ao recrutamento, à seleção, ao desenvolvimento de carreiras, à avaliação de desempenho e à promoção profissional. Nesse sentido, a incorporação dessa competência favorece a revisão de processos organizacionais, contribuindo para a redução de vieses e para a ampliação da equidade nas decisões relacionadas à gestão de talentos.

Entre as estratégias associadas a essa atuação destacam-se a revisão dos processos de recrutamento e seleção, a adoção de critérios transparentes para promoção profissional, o desenvolvimento de programas de mentoria e liderança, a capacitação permanente sobre relações raciais e o monitoramento de indicadores de diversidade. Conforme argumentam Dobbin e Kalev (2022), iniciativas dessa natureza tendem a produzir resultados mais consistentes quando associadas ao comprometimento da alta liderança e à responsabilização institucional pelos avanços alcançados.

Dessa forma, o desenvolvimento do letramento racial como competência estratégica para a atuação dos profissionais de Recursos Humanos amplia a capacidade organizacional de reconhecer e enfrentar desigualdades historicamente construídas, favorecendo a revisão de práticas de gestão de pessoas e a implementação de ações voltadas à diversidade, à equidade e à inclusão. Nessa perspectiva, o presente estudo sustenta que essa competência constitui um elemento fundamental para o enfrentamento das barreiras que limitam a participação de mulheres negras em posições de liderança, contribuindo para a construção de organizações mais justas, representativas e socialmente responsáveis.

3. METODOLOGIA

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa aplicada, de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e descritivo. O objetivo foi analisar o papel do letramento racial na atuação dos profissionais de Recursos Humanos (RH) frente aos desafios relacionados à representatividade de mulheres negras em cargos de liderança.

A investigação foi desenvolvida em duas etapas complementares: (i) revisão bibliográfica da literatura especializada; e (ii) análise de dados secundários provenientes de instituições oficiais.

3.1. Revisão Bibliográfica

A revisão bibliográfica foi realizada entre março e maio de 2024, nas bases: Scopus, Web of Science, Scielo, Spell, Google Scholar e Portal de Periódicos da CAPES. Foram utilizadas combinações de descritores em português e inglês: “letramento racial”, “gestão de pessoas”, “diversidade organizacional”, “racismo estrutural”, “mulheres negras”, “representatividade”, “liderança”, “racial literacy”, “human resource management”, “Black women”, “diversity and inclusion”, combinados pelo operador booleano AND.

Foram considerados textos publicados entre 2000 e 2024, incluindo artigos científicos, livros, capítulos de livros, teses, dissertações, relatórios técnicos e documentos institucionais. Os critérios de inclusão foram: (a) tratar do tema central ou de temas correlatos; (b) estar disponível na íntegra; e (c) possuir qualidade acadêmica reconhecida. Excluíram-se materiais duplicados, estudos que não abordassem a relação entre racismo estrutural, gestão de pessoas e

representatividade racial ou que não tratassem especificamente da interseccionalidade de raça e gênero.

A busca inicial resultou em 326 documentos. Após a remoção de duplicatas (82 registros) e a leitura de títulos e resumos, 132 documentos foram selecionados para leitura integral. Ao final, 68 referências compuseram o corpus analítico desta pesquisa. A síntese do processo de seleção está apresentada no Quadro 1.

3.2. Análise de Dados Secundários

Foram utilizados dados secundários extraídos de fontes oficiais: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) – Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua) – 2º semestre de 2024; e Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) – Relatório Anual das Desigualdades Raciais no Mercado de Trabalho – 2024. Os dados foram analisados de forma descritiva e interpretativa, com o objetivo de contextualizar a problemática e sustentar a discussão teórica.

3.3. Procedimentos de Análise

A análise dos dados e da literatura seguiu os princípios da análise de conteúdo temática (Bardin, 2016). As informações foram organizadas em categorias analíticas: (i) racismo estrutural; (ii) interseccionalidade e gênero; (iii) gestão estratégica de pessoas; (iv) letramento racial; (v) competências comportamentais; e (vi) práticas inclusivas de gestão.

A triangulação entre os achados da literatura e os dados secundários permitiu construir interpretações robustas e propor um modelo conceitual que integra os elementos centrais do estudo.

Quadro 1. Síntese do processo de seleção da literatura

Etapas da revisão bibliográfica	Número de documentos
Registros identificados nas bases de dados	326
Duplicatas removidas	82
Registros avaliados por título e resumo:	244
Excluídos após leitura de títulos e resumos:	112
Selecionados para leitura integral:	132
Excluídos após leitura de títulos e resumos:	112
Excluídos após leitura integral:	64
Incluídos no corpus final:	68

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Assim, destaca-se que a pesquisa utilizou exclusivamente fontes públicas e devidamente referenciadas, respeitando os princípios éticos da produção científica e assegurando a fidedignidade das informações analisadas.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1. Proposição Teórica do Estudo

A integração dos referenciais teóricos e das evidências analisadas permitiu a elaboração de uma proposição teórica que posiciona o letramento racial como uma competência estratégica para a atuação dos profissionais de Recursos Humanos na promoção da equidade racial nas organizações.

O modelo conceitual proposta parte do pressuposto de que as desigualdades raciais observadas no ambiente organizacional não decorrem exclusivamente de fatores individuais relacionados à qualificação ou ao desempenho profissional, mas estão associadas a mecanismos históricos, sociais e institucionais que reproduzem barreiras ao acesso de grupos racialmente minorizados aos espaços de poder e liderança. Nesse contexto, o racismo estrutural manifesta-se por meio de práticas organizacionais, formais e informais, que influenciam processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e promoção profissional.

Considerando a posição estratégica ocupada pela área de Recursos Humanos na formulação e implementação das políticas de gestão de pessoas, propõe-se que o desenvolvimento do letramento racial amplie a capacidade dos profissionais de identificar vieses institucionais, compreender os impactos das desigualdades raciais sobre as trajetórias profissionais e implementar ações voltadas à promoção da diversidade, da equidade e da inclusão.

Além da dimensão cognitiva relacionada à compreensão crítica das relações raciais, o modelo incorpora o desenvolvimento de competências comportamentais, tais como empatia, escuta ativa, comunicação inclusiva, sensibilidade cultural e mediação de conflitos. Essas competências são compreendidas como elementos mediadores entre o conhecimento sobre as desigualdades raciais e a efetiva transformação das práticas organizacionais.

Nessa perspectiva, o letramento racial, articulado ao desenvolvimento de competências comportamentais, favorece a construção de práticas de gestão mais inclusivas e equitativas,

contribuindo para a revisão de processos organizacionais, para o fortalecimento das políticas de diversidade, equidade e inclusão e para a ampliação da representatividade de mulheres negras em posições de liderança.

A Figura 1 apresenta o modelo conceitual desenvolvido neste estudo, sintetizando as relações entre racismo estrutural, interseccionalidade, letramento racial, competências comportamentais e gestão estratégica de pessoas. O modelo sugere que a incorporação do letramento racial à atuação dos profissionais de Recursos Humanos pode atuar como mecanismo de enfrentamento das desigualdades raciais, favorecendo a construção de ambientes organizacionais mais diversos, inclusivos e socialmente justos.

Figura 1. Modelo Conceitual Proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

O modelo conceitual é ampliado ao considerar o desenvolvimento de competências comportamentais como etapa intermediária entre o letramento racial e a implementação de práticas inclusivas de gestão de pessoas. Nessa perspectiva, o letramento racial não se restringe à aquisição de conhecimentos teóricos sobre as relações raciais, mas promove a construção de habilidades comportamentais fundamentais à atuação dos profissionais de Recursos Humanos,

tais como empatia, escuta ativa, comunicação inclusiva e capacidade de mediação de conflitos.

Essas competências constituem elementos essenciais para a transformação das práticas organizacionais, na medida em que possibilitam a tradução da compreensão crítica das desigualdades em ações concretas voltadas à promoção da equidade e da inclusão no ambiente de trabalho. A incorporação dessa dimensão comportamental amplia a capacidade dos profissionais de RH de identificar vieses institucionais, revisar processos de recrutamento, seleção, desenvolvimento e promoção profissional e fortalecer políticas de diversidade, equidade e inclusão.

Assim, o modelo proposto sugere que o letramento racial, articulado ao desenvolvimento de competências comportamentais, atua como mediador na construção de práticas organizacionais mais inclusivas. Como resultado, favorece a ampliação da representatividade de mulheres negras em cargos de liderança, contribuindo para o fortalecimento da equidade e para a promoção de transformações institucionais alinhadas aos princípios da justiça social.

Sob essa ótica, o letramento racial ultrapassa a condição de conhecimento teórico sobre as relações raciais e consolida-se como uma competência estratégica para a atuação do Recursos Humanos, integrando dimensões cognitivas, comportamentais e organizacionais na construção de ambientes de trabalho mais diversos, equitativos e inclusivos.

4.2. Discussão dos Resultados

A análise da literatura, associada aos dados apresentados nos Gráficos 1 e 2, evidenciou que a baixa representatividade de

mulheres negras em cargos de liderança não pode ser atribuída exclusivamente a fatores individuais, como escolaridade, qualificação ou desempenho profissional. Embora tenham ocorrido avanços nos indicadores educacionais da população negra, persistem desigualdades significativas no acesso a posições estratégicas e aos espaços de tomada de decisão, revelando a permanência de barreiras estruturais no mercado de trabalho.

Os dados apresentados nos Gráficos 1 e 2 corroboram essa interpretação ao demonstrar que a população negra permanece sub-representada nas ocupações de maior rendimento e recebe remunerações inferiores mesmo quando ocupa cargos de direção e gerência. Tais evidências reforçam a compreensão de que as desigualdades raciais ultrapassam a dimensão do acesso à educação e se manifestam também nos processos de reconhecimento, valorização profissional e distribuição de oportunidades nas organizações.

Os estudos analisados indicam que o desenvolvimento do letramento racial pode desempenhar papel relevante na mediação entre o reconhecimento dessas desigualdades e a implementação de práticas organizacionais voltadas à promoção da equidade. Nessa perspectiva, a incorporação dessa competência pelos profissionais de Recursos Humanos amplia a capacidade institucional de identificar barreiras à inclusão, revisar práticas de gestão de pessoas e fortalecer mecanismos capazes de favorecer trajetórias profissionais mais equitativas.

Os dados do IBGE, do IPEA e do DIEESE reforçam esse cenário ao evidenciar que as desigualdades raciais persistem mesmo entre trabalhadores com níveis semelhantes de escolaridade e

qualificação profissional. Tais evidências sugerem que a ascensão educacional e profissional, embora fundamental, não elimina os efeitos do racismo estrutural, que continua influenciando o reconhecimento profissional, o acesso às oportunidades de desenvolvimento e a ocupação de posições estratégicas nas organizações.

Observa-se, ainda, que as mulheres negras ocupam uma posição particularmente vulnerável nesse contexto, uma vez que a articulação entre raça e gênero intensifica os obstáculos à ascensão profissional. Conforme discutido por Crenshaw (2002), Collins (2019) e Gonzalez (1984), a sobreposição de diferentes sistemas de desigualdade produz experiências específicas de exclusão que não podem ser plenamente compreendidas por análises centradas exclusivamente na raça ou no gênero. Sob essa perspectiva, políticas organizacionais direcionadas apenas a uma dessas dimensões tendem a apresentar resultados limitados, reforçando a necessidade de abordagens interseccionais na formulação de estratégias de diversidade, equidade e inclusão.

Outro aspecto relevante refere-se ao papel das organizações na reprodução dessas assimetrias. Processos de recrutamento, avaliação de desempenho e promoção profissional são frequentemente apresentados como neutros e meritocráticos, mas podem incorporar critérios subjetivos e mecanismos informais que favorecem determinados grupos sociais em detrimento de outros. Essa constatação reforça os argumentos de Bento (2022) e Almeida (2019), segundo os quais as desigualdades raciais são reproduzidas por práticas institucionais que operam de forma muitas vezes invisível, mas produzem efeitos concretos sobre as trajetórias profissionais.

Nesse cenário, os achados reforçam a relevância do letramento racial para a atuação dos profissionais de Recursos Humanos. Sua incorporação favorece a identificação de vieses organizacionais e a revisão crítica de práticas que historicamente contribuíram para restringir o acesso de grupos racialmente minorizados aos espaços de poder e liderança. Mais do que ampliar conhecimentos sobre relações raciais, essa competência possibilita o desenvolvimento de habilidades analíticas, comportamentais e técnicas necessárias à construção de ambientes organizacionais mais inclusivos e equitativos.

Adicionalmente, a literatura demonstra que iniciativas voltadas à promoção da diversidade tendem a produzir resultados mais consistentes quando associadas a ações estruturadas e permanentes, como programas de desenvolvimento de lideranças, processos seletivos transparentes, monitoramento de indicadores e capacitação continuada. Assim, os resultados indicam que a promoção da equidade racial exige mais do que o reconhecimento da diversidade como valor institucional. Requer o desenvolvimento de competências organizacionais capazes de identificar e enfrentar desigualdades historicamente construídas, dentre as quais se destaca o letramento racial como elemento fundamental para a atuação estratégica do Recursos Humanos.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo analisou o papel do letramento racial na atuação dos profissionais de Recursos Humanos diante dos desafios relacionados à representatividade de mulheres negras em posições de liderança nas organizações. A partir da articulação entre os referenciais da gestão estratégica de pessoas, do racismo estrutural,

da interseccionalidade e do letramento racial, foi possível evidenciar que as desigualdades observadas no mercado de trabalho brasileiro não decorrem exclusivamente de fatores individuais relacionados à qualificação ou ao desempenho profissional. Ao contrário, estão associadas a mecanismos históricos, sociais e institucionais que influenciam o acesso às oportunidades, a progressão na carreira e a ocupação de espaços de poder e tomada de decisão.

Os resultados permitiram confirmar a hipótese inicialmente proposta e alcançar o objetivo do estudo, demonstrando que o desenvolvimento do letramento racial como competência estratégica dos profissionais de Recursos Humanos amplia a capacidade organizacional de identificar, problematizar e enfrentar barreiras institucionais que contribuem para a sub-representação de mulheres negras em cargos de liderança.

Nesse sentido, o letramento racial ultrapassa a dimensão da sensibilização individual e passa a constituir um recurso estratégico para a revisão de práticas de recrutamento, seleção, desenvolvimento, avaliação e promoção profissional, favorecendo a construção de ambientes organizacionais mais equitativos, diversos e inclusivos.

Como contribuição teórica, o estudo propõe um modelo conceitual que integra racismo estrutural, interseccionalidade, gestão estratégica de pessoas, competências comportamentais e letramento racial, oferecendo uma interpretação articulada dos fatores que influenciam a representatividade de mulheres negras nos espaços de liderança. Ao posicionar o letramento racial como competência estratégica da gestão de pessoas, a pesquisa amplia o debate sobre diversidade, equidade e inclusão, fornecendo subsídios

para a formulação de políticas organizacionais comprometidas com a justiça social e com a democratização do acesso aos espaços de poder.

Entre as limitações do estudo, destaca-se seu caráter bibliográfico, fundamentado na análise de literatura especializada e de dados secundários, o que impossibilita a avaliação empírica das relações propostas no modelo conceitual apresentado. Dessa forma, recomenda-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos de campo em diferentes contextos organizacionais, investigando os impactos do letramento racial sobre os processos decisórios, os indicadores de diversidade e a ascensão profissional de mulheres negras. Sugere-se, ainda, a ampliação das análises para outras dimensões da diversidade, como deficiência, identidade de gênero, orientação sexual e territorialidade.

Conclui-se que o enfrentamento das desigualdades raciais nas organizações exige mais do que iniciativas pontuais de diversidade. Requer ações permanentes, intencionais e institucionalmente comprometidas com a transformação das estruturas que historicamente reproduzem privilégios e exclusões.

Nessa perspectiva, o letramento racial apresenta-se não apenas como uma ferramenta de conscientização, mas como uma competência estratégica capaz de fortalecer a atuação do Recursos Humanos, promover maior equidade nos processos organizacionais e contribuir para a ampliação da presença de mulheres negras nos espaços de liderança. Assim, a promoção da equidade racial deixa de constituir apenas um compromisso ético e social, passando a integrar um elemento essencial para a sustentabilidade, a legitimidade e a inovação das organizações contemporâneas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019.

ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural**. São Paulo: Jandaíra, 2019.

BENTO, Maria Aparecida Silva. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

COLLINS, Patricia Hill. **Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento**. São Paulo: Boitempo, 2019.

CRENSHAW, Kimberlé. Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 10, n. 1, p. 171-188, 2002.

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

DUTRA, Joel Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2017.

FERREIRA, Aparecida de Jesus. **Letramento racial crítico através de narrativas autobiográficas: com atividades reflexivas**. Ponta Grossa: Estúdio Texto, 2015.

FLEURY, Maria Tereza Leme; FLEURY, Afonso. Construindo o conceito de competência. **Revista de Administração Contemporânea**,

Curitiba, v. 5, n. esp., p. 183-196, 2001.

GONZALEZ, Lélia. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1984.

MOURA, Clóvis. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Ática, 1988.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: identidade nacional versus identidade negra**. Belo Horizonte: Autêntica, 2005.

POULANTZAS, Nicos. **Poder político e classes sociais**. São Paulo: Martins Fontes, 1978.

RIBEIRO, Djamila. **O que é lugar de fala?** Belo Horizonte: Letramento, 2017.

SCHUCMAN, Lia Vainer. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana**. São Paulo: Annablume, 2012.

SINGLETON, Glenn E. **Corajosas conversas sobre raça: um guia para alcançar a equidade nas escolas e além**. Porto Alegre: Penso, 2015.

TWINE, France Winddance. A white side of black Britain: interracial intimacy and racial literacy. **Ethnic and Racial Studies**, London, v. 27, n. 6, p. 878-907, 2004.

ULRICH, Dave et al. **Human Resource Competencies: Mastery at the Intersection of People and Business**. Alexandria: SHRM, 2021.

¹ Discente do Programa de Pós-Doutorado da Universidade do Estado do Rio de Janeiro (UERJ) e Docente do Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

² Docente do Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

³ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda – UniFOA. E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁴ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁵ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁶ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁷ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)

⁸ Docente do Centro Universitário de Volta Redonda (UniFOA). E-mail: [acesse o artigo original para visualizar o e-mail](#)