

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA
E TECNOLOGIA DE MINAS GERAIS**
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *LATO SENSU* EM GESTÃO CAMPUS
BAMBUÍ / CAMPUS SÃO JOÃO EVANGELISTA

ELIENE DE JESUS SILVA

**MARKETING INCLUSIVO E A INSERÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MERCADO
DE TRABALHO: uma análise sobre estratégias corporativas e representatividade social**

**BambuÍ
2026**

ELIENE DE JESUS SILVA

MARKETING INCLUSIVO E A INSERÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO MERCADO
DE TRABALHO: uma análise sobre estratégias corporativas e representatividade social

Trabalho de conclusão de curso apresentado
ao Programa de Pós-graduação Lato Sensu em
Gestão para obtenção do título em
Especialista em Gestão.
Orientadora: Profa. Ludmila Nogueira Murta

**Bambuí,
2026**

Catálogo na Fonte Biblioteca IFMG - Campus Bambuí

S586m Silva, Eliene de Jesus.

Marketing inclusivo e a inserção de mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise sobre estratégias corporativas e representatividade social. / Eliene de Jesus Silva. – 2026.
29 f.

Orientadora: Profa. Ludmila Nogueira Murta.

Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí, MG, Curso Pós-Graduação Lato Sensu em Gestão, 2026.

1. Marketing inclusivo. 2. Mulheres negras. 3. Mercado de trabalho. I. Murta, Ludmila Nogueira. II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Minas Gerais – Campus Bambuí, MG. III. Título.

CDD 658.8

Elaborada por Douglas Bernardes de Castro- CRB-6/2802

ELIENE DE JESUS SILVA

**MARKETING INCLUSIVO E A INSERÇÃO DE MULHERES NEGRAS NO
MERCADO DE TRABALHO: uma análise sobre estratégias corporativas e
representatividade social.**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao curso de Pós-Graduação Lato
Sensu em Gestão do Instituto Federal de
Educação, Ciência e Tecnologia de Minas
Gerais Campus Bambui para obtenção do
título de Especialista em Gestão – Ênfase em
Marketing.

Aprovado em 16/03/2026 pela banca examinadora.

Documento assinado digitalmente
 **LUOMILA NOGUEIRA MURTA**
Data: 02/04/2026 17:30:33-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Ludmila Nogueira Murta (Orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **MARILIA DUARTE DE SOUZA**
Data: 02/04/2026 18:35:06-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dra. Marília Duarte de Souza (membro da banca)

Documento assinado digitalmente
 **ATANASIO MYKONIOS**
Data: 02/04/2026 19:02:10-0300
Verifique em <https://validar.it.gov.br>

Prof. Dr. Atanasio Mykonios (membro da banca)

Resumo

O presente artigo analisa de que forma o marketing pode atuar tanto na reprodução como no combate ao racismo estrutural, com foco na inserção de mulheres negras no mercado de trabalho. A partir de uma perspectiva interseccional que articula gênero, raça e classe, o estudo discute a relação entre capitalismo e desigualdade, refletindo sobre como o discurso da diversidade tem sido apropriado por corporações. Trata-se de uma pesquisa aplicada, de natureza qualitativa, que propõe a elaboração de um guia orientador destinado às empresas, com diretrizes práticas para a construção de políticas de marketing inclusivo voltadas à valorização de mulheres negras. A análise demonstra que o marketing pode ser um instrumento transformador, desde que se oriente por princípios éticos, compromisso institucional e ações concretas que ultrapassem o campo da representatividade simbólica.

Palavras-chave: marketing inclusivo; mulheres negras; mercado de trabalho; diversidade; racismo estrutural.

Abstract - This article analyzes how marketing can act both in the reproduction and in the fight against structural racism, with a focus on the inclusion of Black women in the labor market. From an intersectional perspective that articulates gender, race, and class, the study discusses the relationship between capitalism and inequality, reflecting on how the discourse of diversity has been appropriated by corporations. This is an applied, qualitative research that proposes the development of a guiding framework aimed at companies, offering practical guidelines for the construction of inclusive marketing policies focused on the appreciation of Black women. The analysis demonstrates that marketing can be a transformative instrument, provided it is guided by ethical principles, institutional commitment, and concrete actions that go beyond the field of symbolic representation.

Keywords: inclusive marketing; Black women; labor market; diversity; structural racism.

SUMÁRIO

<i>1 INTRODUÇÃO</i>	7
<i>2. CAPITALISMO, GÊNERO E RAÇA: A ESTRUTURA DA EXCLUSÃO</i>	7
2.1 RAÇA, GÊNERO E TRABALHO	9
<i>3. Referencial teórico</i>	12
<i>4. CAMINHOS METODOLÓGICOS</i>	15
<i>5. ANÁLISE DOS RESULTADOS</i>	16
<i>6. O GUIA ORIENTADOR COMO PROPOSTA PRÁTICA</i>	21
1. Diagnóstico interno	21
2. Compromisso institucional	22
3. Recrutamento e seleção	22
4. Desenvolvimento e promoção	23
5. Comunicação inclusiva	23
6. Formação contínua	24
7. Monitoramento e transparência	25
8. Responsabilidade social	25
9. Indicadores para monitoramento da inclusão e permanência	26
<i>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS</i>	28
<i>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</i>	30

LISTA DE GRÁFICOS

Figura 1 participação na força do trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade por sexo.	10
--	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 2 Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos	17
Tabela 3 Distribuição por cor e raça nos níveis hierárquicos	17
Tabela 4 Plano de implementação rápida	26

1 INTRODUÇÃO

A sociedade brasileira é marcada por uma profunda desigualdade racial e de gênero, que se manifesta de maneira contundente no mercado de trabalho. As mulheres negras, historicamente situadas na base da pirâmide social, enfrentam múltiplas barreiras para acessar cargos de liderança, remuneração justa e reconhecimento profissional. Segundo dados do IBGE (2022), as mulheres negras recebem, em média, 44% menos que homens brancos, e ocupam apenas 4,7% dos cargos executivos em grandes empresas.

Diante desse panorama, o marketing, enquanto ferramenta de comunicação e mediação social, assume papel ambíguo. De um lado, pode reproduzir estereótipos e naturalizar a exclusão racial; de outro, pode tornar-se um meio de enfrentamento ao racismo estrutural, promovendo visibilidade positiva e impulsionando transformações institucionais. O desafio está em compreender se o discurso de “diversidade” nas campanhas corporativas reflete um compromisso real com a equidade ou se se limita a uma estética da inclusão.

Este artigo tem como objetivo analisar como o marketing pode ser utilizado como instrumento estratégico de combate ao racismo estrutural e de valorização das mulheres negras no ambiente corporativo, discutindo as contradições entre discurso e prática, bem como apresentando a proposta de um guia orientador voltado às empresas interessadas em implementar políticas inclusivas de forma efetiva.

2. CAPITALISMO, GÊNERO E RAÇA: A ESTRUTURA DA EXCLUSÃO

A compreensão das desigualdades no mercado de trabalho exige uma análise que articule os eixos de raça, gênero e classe. As mulheres negras se encontram no centro da exploração, pois carregam o peso duplo do trabalho produtivo e reprodutivo em uma sociedade estruturada pelo racismo e pelo patriarcado. Essa centralidade não é acidental: ela é o fundamento de um sistema econômico que depende da desigualdade para se sustentar.

O problema da mulher no Brasil, quanto ao capitalismo, revela algumas faces de uma pretensa mesma moeda. A exploração da força de trabalho, num determinado momento da história do capitalismo, não conhece gênero, a princípio. Mas conhece formas de exploração que são estruturais na medida das condições das economias nacionais, que ainda se mantêm sob o rótulo de estados-nacionais. Por todos os lados, a sociedade produtora de mercadorias tende

a si mesma, a transformar num imenso parque de mercadorias, a serem trocadas e os seres humanos, de modo geral, também são transformados em mercadorias, como força de trabalho e também como bases da exploração social do capital.

(...) a própria força de trabalho humana tem de se tornar uma mercadoria. Expropriada de qualquer acesso autónomo e voluntário aos recursos, uma parte cada vez maior da sociedade foi sendo submetida ao jugo dos "mercados de trabalho", ficando a capacidade humana de produção fundamentalmente heterodeterminada. Só nestas condições a actividade produtiva se tornou "trabalho abstracto", que mais não é que a forma de actividade específica do fim em si abstracto do aumento do dinheiro no espaço funcional da "economia empresarial" capitalista, ou seja, separado do contexto da vida e das necessidades dos próprios produtores. (SCHOLZ, 2000)

Desde o período escravocrata, as mulheres negras sempre tiveram os seus corpos transformados em força de trabalho e simbolicamente desumanizados. Mesmo no pós-abolição, as mulheres negras são inseridas no mercado de trabalho em posições de cuidado e subalternidade, o que deixa explícita a continuidade de uma lógica colonial sob novas formas. Como explica Angela Davis (2016), o capitalismo moderno consolidou a exploração racial como um elemento estruturante da economia global, mantendo as mulheres negras em posições precarizadas e invisibilizadas.

A economia nacional sempre foi conduzida e administrada como uma grande fazenda, aos moldes dos tempos coloniais, onde os senhores de engenho ainda permanecem administrando toda a riqueza nacional, tanto quanto no que tange às formas de exploração de gênero, de cor e raça que ainda prevalecem, essa exploração não se trata apenas de resquícios de um mundo deixado para trás, e sim, efetivamente são formas de exploração que reproduzem o poder econômico sobre as populações de mulheres e, sobretudo, na atualidade, com a força do poder político estruturante. Podemos afirmar que a época é outra, porém, o *modus operandi* é basicamente o mesmo.

Não se pode deixar de escamotear o fato de que a estrutura econômica nacional é androcêntrica, racista, misógina, não podendo se resumir em apenas patriarcal, trata-se do poder masculino. O masculino que está enraizado em todos os mecanismos de controle da vida social, especialmente na forma da sociedade que produz mercadorias.

O "dissociado" assim definido que, do ponto de vista do contexto androcêntrico da forma coberto pelo valor, no limite leva ao consumo de certo modo no vazio, aparece por isso, na teoria social masculina unidimensionalmente relacionada com a reflexão do valor, como a-histórico, uma massa mole e informe, tal como o feminino em geral na sociedade ocidental cristã, ao qual não se consegue aceder com a análise da forma do valor. Pelo contrário, o consumo de meios de produção utilizados na economia empresarial, como máquinas, bens de investimento etc. não está relacionado

com a dissociação; esses mantêm-se espontaneamente no "universo masculino" do valor. (SCHOLZ, 2000)

A partir das contribuições de Roswitha Scholz, é possível compreender que a posição social das mulheres não resulta de uma escolha individual, mas de um processo histórico no qual o masculino se consolidou como norma organizadora da vida social. Essa dissociação das mulheres dos espaços centrais de reconhecimento e poder se expressa de maneira concreta na forma como o trabalho é organizado no Brasil. A análise dos rendimentos, das médias salariais, dos níveis de empregabilidade e da distribuição das mulheres segundo escolaridade, raça e cor revela um quadro persistente de desigualdade. Esses dados não apenas reafirmam a existência de estruturas excludentes, como também permitem compreender os mecanismos de exploração que atravessam as trajetórias femininas em todos os setores e níveis das atividades econômicas, inclusive naqueles que exigem maior qualificação intelectual.

Nesse contexto, o marketing corporativo emerge como um campo de disputa simbólica. Ele pode atuar reforçando narrativas centradas no consumo, na competitividade e na naturalização das hierarquias sociais, mas também pode ser apropriado como instrumento político de questionamento e transformação dessas mesmas estruturas. A forma como as empresas comunicam, representam e organizam suas práticas revela muito sobre os limites e as possibilidades de mudança no interior do capitalismo contemporâneo.

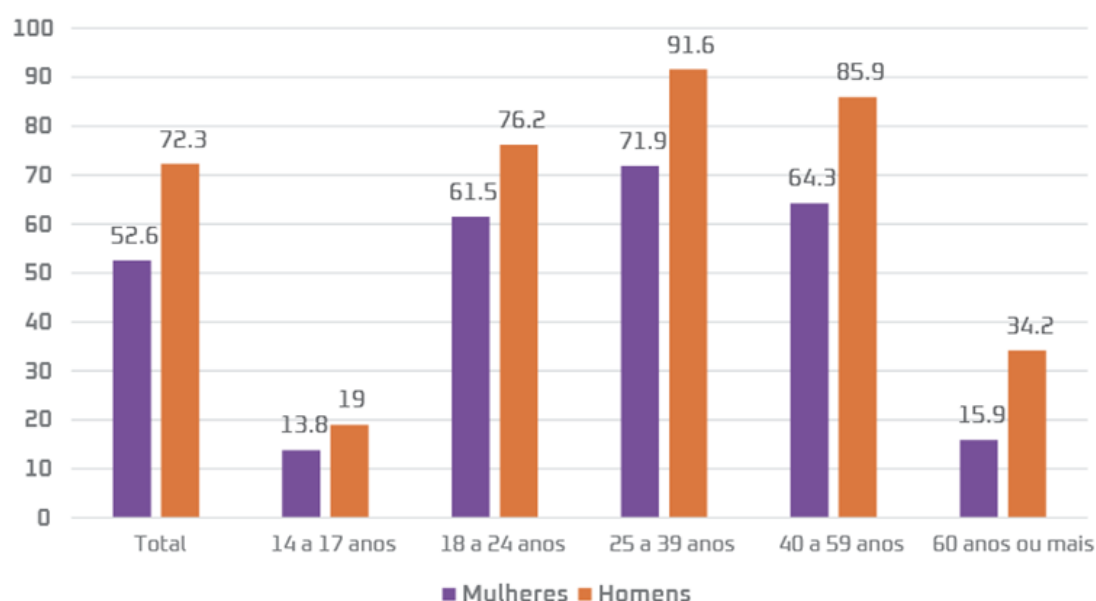
2.1 RAÇA, GÊNERO E TRABALHO

A inserção das mulheres no mercado de trabalho brasileiro evidencia, de maneira contundente, a articulação entre desigualdades de gênero, raça e classe social, configurando-se como um dos principais entraves à consolidação da autonomia econômica feminina. Ainda que avanços normativos e institucionais tenham ampliado o acesso das mulheres ao trabalho formal, as desigualdades estruturais permanecem profundamente enraizadas. Pesquisa recente, divulgada no Relatório Anual Socioeconômico da Mulher, confirma essa realidade ao demonstrar que as mulheres negras seguem sendo o grupo mais exposto à precarização das relações de trabalho, aos baixos rendimentos e à informalidade, o que evidencia o peso do racismo estrutural na organização das relações produtivas no país.

De acordo com dados do IBGE citados no relatório anual socioeconômico da mulher, a taxa de participação das mulheres na força de trabalho é de 52,6%, quase 20 pontos percentuais

inferior à dos homens (72,3%), escancarando a permanência de barreiras culturais e sociais que restringem o ingresso e a permanência feminina em atividades econômicas formais. Quando observada sob a ótica racial, essa desigualdade se acentua: mulheres pretas e pardas têm participação menor (51,3%) do que as mulheres brancas (54,2%), além de concentrarem-se em setores de baixa remuneração, como o trabalho doméstico e os serviços de cuidado.

Taxa de participação na força de trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade por sexo, segundo os grupos de idade - Brasil - 2º trimestre de 2024 (%)



Fonte: IBGE, Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.

Elaboração: Ministério das Mulheres. Observatório Brasil da Igualdade de Gênero. – Ver tabela 2.4.a.

Figura 1 participação na força do trabalho das pessoas de 14 anos ou mais de idade por sexo.

Fonte: Relatório Anual Socioeconômico da Mulher -RASEAM (2025)

Não podemos como sociedade analisar essas disparidades como sendo resultado de desigualdades individuais, e sim como resultado de uma estrutura histórica de subordinação de raça e gênero. Como citado anteriormente, as mulheres negras sempre foram reservadas os espaços de servidão e cuidado no mercado de trabalho, funções estas desvalorizadas. O trabalho das mulheres negras continuam sendo a base da sustentação do capitalismo que insiste em naturalizar a precariedade e transformar as desigualdades em norma.

Além da existência de uma sobrecarga de trabalho não reconhecida e remunerada, as desigualdades salariais entre mulheres negras e homens brancos somam em média 44%.

Segundo os dados apresentados pelo RASEAM (2025), o cuidado destinado a filhos, pessoas idosas e pessoas com deficiência ainda recaem nas costas das mulheres, são as mulheres as responsáveis por cuidar daqueles tidos como incapaz de cuidar de si mesmo, sendo assim essas mulheres encontram limitação para atividades formais, ou quando encontram um caminho para o mundo profissional, chegam em desvantagem por ter em suas costas o que os homens não se dispõem a fazer. Essa divisão sexual e racial do trabalho mantém a lógica da dependência econômica e reforça a exclusão das mulheres, em especial as mulheres negras dos espaços de decisão. Seguindo por essa lógica outro elemento de importante análise é a persistente informalidade, que atinge de forma desproporcional as mulheres negras. No ano de 2023, mulheres pretas e pardas somavam mais de 46% das trabalhadoras, que estavam em ocupações informais, este número reduz para 32% entre as mulheres brancas. Essa informalidade precisa ser vista como um problema que expõe essas mulheres a vulnerabilidade social, uma vez que a ausência de proteção previdenciária e trabalhista, as torna suscetível a ciclos de pobreza e exclusão.

O enfrentamento das desigualdades de gênero e raça no mundo do trabalho exige a implementação de políticas públicas que não se limitem ao plano formal, mas que sejam efetivas e atravessem, de maneira integrada, as dimensões racial e de gênero. Medidas voltadas à geração de renda, à qualificação profissional e à igualdade salarial são fundamentais, ainda que encontrem forte resistência quando confrontam estruturas historicamente consolidadas. Falar em igualdade salarial ou em valorização do trabalho feminino muitas vezes parece um exercício abstrato, sobretudo quando se desconsidera que, ao longo da história de formação do país, foram as mulheres que sustentaram parcelas significativas da economia nacional, ainda que seus esforços tenham sido sistematicamente desvalorizados e invisibilizados.

Nesse contexto, iniciativas recentes, como o Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios, instituído pelo Ministério do Trabalho e Emprego, representam um passo importante no enfrentamento dessas assimetrias. Ao exigir das empresas a divulgação de dados salariais organizados por sexo e cor ou raça, o Estado reconhece a necessidade de tornar visíveis desigualdades que, por muito tempo, permaneceram naturalizadas. No entanto, tais instrumentos, isoladamente, não são suficientes para promover mudanças estruturais. Para que haja uma transformação efetiva, é indispensável que esses mecanismos sejam acompanhados de mudanças culturais e de um compromisso institucional consistente, tanto por parte do poder

público quanto do setor privado. A simples criação de ferramentas perde sentido quando não há disposição política e organizacional para utilizá-las de forma crítica e responsável.

Em síntese, pensar justiça social implica, necessariamente, colocar gênero e raça no centro do debate sobre trabalho. A autonomia econômica das mulheres negras não pode ser tratada como uma questão secundária, mas como condição central para a construção de uma sociedade mais justa. Superar as desigualdades existentes vai muito além de ampliar o acesso dessas mulheres ao mercado de trabalho. Envolve o reconhecimento e a valorização de seus saberes, a redistribuição social do cuidado e a democratização real das oportunidades. Em um país no qual o mercado de trabalho segue profundamente atravessado pelo racismo estrutural, torna-se urgente uma reconfiguração orientada por uma perspectiva interseccional, capaz de assegurar direitos, dignidade e poder econômico às mulheres negras.

3. Referencial teórico

O presente trabalho adota como base o feminismo interseccional, compreendido a partir da articulação entre raça, gênero e classe como estruturas indissociáveis na produção das desigualdades sociais. Nessa perspectiva, as experiências das mulheres negras no mercado de trabalho não podem ser analisadas de forma isolada, uma vez que são atravessadas simultaneamente por diferentes sistemas de opressão. Assim, a interseccionalidade é utilizada neste estudo como ferramenta analítica para compreender como essas múltiplas dimensões impactam o acesso, a permanência e as condições de trabalho dessas mulheres.

No decorrer do século XX, o marketing foi se moldando por uma lógica eurocêntrica, muito voltada para padrões brancos, masculinos e de classe média. Essa homogeneidade pode ser constatada nas expressões visuais quanto nas mensagens de valor das marcas, definindo assim o que ou quem é aceitável no cotidiano, direcionando as campanhas para um padrão considerado aceitável na sociedade, perpetuando assim o racismo estrutural, institucional e nos conduzindo ao que podemos identificar como sendo racismo cotidiano.

O racismo cotidiano refere-se a todo vocabulário, discursos, imagens, gestos, ações e olhares que colocam o sujeito negro e as Pessoas de Cor não só como “Outra/o” – a diferença contra a qual o sujeito branco é medido – mas também como Outridade, isto é, como a personificação dos aspectos reprimidos na sociedade branca (KILOMBA, 2019, p.78)

Não nos deixemos enganar, a ausência de corpos negros nas publicidades não se trata de mero esquecimento, não nos esqueçamos disso, essa ausência se trata de um ato político de apagamento, reafirmando quem é visto como sujeito desejável pela sociedade e quem deve

permanecer à margem. Porém com as mudanças que vem ocorrendo na economia, faz-se necessário que sejam realizadas mudanças no cenário do ramo empresarial, no setor privado e público, faz-se necessário trazer à tona o discurso da diversidade da inclusão.

Nos últimos tempos o discurso da diversidade passou a ocupar o centro das estratégias de comunicação empresarial. Alguns termos como inclusão, representatividade, responsabilidade social e empoderamento passaram a serem citados rotineiramente, tornando-se frequentes nas campanhas, sobretudo em datas simbólicas como o Dia da Consciência Negra ou o Dia Internacional da Mulher. No entanto, não nos tomemos como bobos, facilmente manipuláveis, sabemos bem do que o capitalismo é capaz. O capitalismo possui uma capacidade admirável de pegar o que é bom, absorver a crítica e transformá-la em mercadoria, esvaziando o sentido político das lutas sociais. Ao realizar campanhas de marketing inclusivo o empresariado pode tanto reproduzir o racismo estrutural, utilizando a imagem da mulher negra de forma estereotipada ou instrumental, quanto combatê-lo, quando está alinhado a práticas corporativas de equidade.

o comprometimento permanente dos empresários de adotar um comportamento ético e contribuir para o desenvolvimento econômico, melhorando simultaneamente a qualidade de vida de seus empregados e de suas famílias, da comunidade local e da sociedade como um todo. (TOLDO, 2002, p.82).

O marketing deve ocupar um papel social na sociedade, sendo orientado por valores éticos, justiça e respeito às diferenças. Analisando por esta perspectiva, percebemos que o marketing inclusivo não deve ser unicamente utilizado como uma tendência, cujo objetivo seja o atingir interesses individuais, mas como uma responsabilidade corporativa, comprometida em exterminar políticas de exclusão social. O marketing ético refere-se à adoção de práticas orientadas por princípios de responsabilidade social, transparência e respeito à diversidade, buscando equilibrar os interesses econômicos das organizações com os impactos sociais de suas ações. Nesse sentido, não se limita à construção de narrativas institucionais, mas exige coerência entre discurso e prática, especialmente no que diz respeito à promoção da equidade e à não reprodução de desigualdades estruturais.

Sendo assim, mais do que utilizar os termos, diversidade e inclusão em campanhas publicitárias, faz-se necessário que as empresas realmente se comprometam a com a inclusão como está sendo um princípio organizacional, integrando-a às suas políticas governamentais e de gestão, tornando assim, o marketing ético em um aliado no enfrentamento do racismo

estrutural e das práticas discriminatórias que historicamente marginalizaram grupos sociais, especialmente as mulheres negras.

A discussão sobre a exclusão social apareceu na Europa na esteira do crescimento dos sem-teto e da pobreza urbana, da falta de perspectiva decorrente do desemprego de longo prazo, da falta de acesso a empregos e rendas por parte de minorias étnicas e imigrantes, da natureza crescentemente precária dos empregos disponíveis e da dificuldade que os jovens passaram a ter para ingressar no mercado de trabalho (Dupas, 1999, p. 19).

Compreender o marketing como campo de disputa simbólica e política é o mesmo que reconhecer que ele pode reproduzir ou desafiar as hierarquias raciais e de gênero que estruturam a sociedade. Para se transformar esse cenário, é exigível que as empresas se abstenham **de tratar** a diversidade meramente como estratégia que servirá para elevar as suas reputações e passem a encará-la de forma comprometida eticamente e institucionalmente, capaz de promover mudanças reais nas relações de trabalho e nos processos comunicacionais.

Segundo Kotler (2021), a evolução do marketing é dividida em cinco fases, cada uma delas com marcos e focos bem definidos. Elas são: Marketing 1.0, totalmente voltado ao produto; Marketing 2.0, voltado ao consumidor; Marketing 3.0, centrado nos valores humanos; Marketing 4.0 voltado ao mercado digital; e Marketing 5.0, focado nas tecnologias para o bem da humanidade. Ou seja, a evolução do pensamento mercadológico proposta por Kotler reflete um movimento de ampliação do papel do marketing na sociedade: de um instrumento voltado ao consumo para um campo de responsabilidade ética e social. Sendo assim, a partir do Marketing 3.0, podemos observar a incorporação de valores humanos e coletivos às práticas empresariais, abrindo espaço para discussões sobre sustentabilidade, diversidade e justiça social. Essa mudança de paradigma consolida a base teórica para o marketing inclusivo, que reconhece a pluralidade de identidades.

Por outro lado, de acordo com Dupas (1999), não é possível humanizar o capitalismo, uma vez que tal esforço contraria sua própria lógica estrutural. É de se saber que o capitalismo funciona sob uma lógica desumana e o mercado, por natureza, não se orienta pelos princípios dos direitos humanos, mas pela busca incessante do lucro e da competitividade. Analisando por esse ângulo, o emergente discurso da responsabilidade social empresarial no Brasil pode ser interpretado cada vez menos como movimento genuíno de sensibilização diante das desigualdades e mais como uma estratégia de adaptação do capital às críticas sociais. E com isso, em vez de cumprir o seu real papel na promoção e transformação estrutural, pendendo a converter a pobreza e a exclusão em oportunidades de negócio, mercantilizando a miséria, e a

transformando em ações filantrópicas disfarçadas de marketing social, que irão funcionar como instrumentos de legitimação simbólica e de ampliação de receita, sem romper com as bases desiguais que sustentam o próprio sistema econômico.

A partir dessas discussões, torna-se possível compreender que a inserção de mulheres negras no mercado de trabalho está diretamente relacionada a estruturas históricas de desigualdade, que não podem ser superadas apenas por iniciativas pontuais. Nesse contexto, o marketing inclusivo surge como um campo de disputa, podendo tanto contribuir para a visibilidade e valorização desses sujeitos quanto reforçar lógicas superficiais de inclusão. Assim, a análise proposta neste trabalho busca problematizar esses limites, articulando o debate teórico com os dados apresentados.

4. CAMINHOS METODOLÓGICOS

A pesquisa caracteriza-se como pesquisa aplicada, de natureza exploratória, utilizando-se de análise de dados secundários provenientes de relatórios, estudos institucionais e bases públicas, com o objetivo de compreender padrões e desigualdades na inserção de mulheres negras no mercado de trabalho, conforme estabelece o Regulamento de Pós-Graduação Lato Sensu do IFMG (2025). Essa abordagem foi a que se apresentou adequada, por buscar compreender fenômenos sociais a partir de seus significados, relações e contextos, privilegiando a análise crítica e interpretativa em vez de meramente uma quantificação estatística.

A construção da análise foi realizada através de dados secundários provenientes de fontes oficiais e reconhecidas nacionalmente, como é o caso do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (PNAD Contínua), o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE), o Instituto Ethos de Empresas e Responsabilidade Social e o Relatório Anual Socioeconômico da Mulher (RASEAM, 2025). A escolha por dados secundários permite analisar informações já sistematizadas por instituições reconhecidas, contribuindo para a construção de uma análise crítica fundamentada.

Para além da análise documental foi também realizada uma revisão bibliográfica baseada em alguns autores que discutem o marketing, a interseccionalidade, o racismo estrutural e as relações de trabalho, possibilitando a articulação entre as dimensões do

capitalismo, do gênero e da raça à lógica das práticas de mercado, oferecendo assim subsídios para a reflexão sobre o papel social das empresas e do marketing utilizado por elas.

A pesquisa ainda contempla, como forma de intervenção prática um guia orientador de Boas Práticas em Marketing Inclusivo e Diversidade Racial. O guia vislumbra desempenhar um papel importante na tomada de decisões das empresas quando o assunto for campanhas publicitárias realizadas através do marketing e nos processos de contratação visando apresentar diretrizes e estratégias para que empresas alinhem suas políticas de comunicação, gestão e responsabilidade social em perspectiva antirracista. A criação do guia representa a dimensão aplicada do estudo, ao traduzir o conhecimento científico em ações concretas.

Desse modo, a metodologia articula análise teórica, interpretação crítica e aplicação prática, visando não apenas compreender a realidade, mas propondo caminhos de mudança, reafirmando o compromisso social da pesquisa e sua contribuição para o debate sobre marketing inclusivo e justiça racial no ambiente de trabalho.

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Embora os debates sobre inclusão e diversidade tenham ganhado maior visibilidade nos últimos anos, os dados mais recentes sobre o mercado de trabalho brasileiro indicam que as desigualdades raciais e de gênero permanecem profundamente enraizadas. O Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 Maiores Empresas do Brasil e suas Ações Afirmativas revela um cenário marcado por contradições: ao mesmo tempo em que muitas empresas afirmam adotar políticas voltadas à diversidade, a presença de pessoas negras nos espaços de decisão segue sendo exceção. A ocupação de cargos estratégicos, como conselhos de administração e posições executivas, continua majoritariamente restrita a um grupo social específico, o que expõe a fragilidade das mudanças anunciadas e evidencia que, na prática, as estruturas de poder corporativo pouco se alteraram (Instituto Ethos, 2023–2024).

Tabela 1 Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos

Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos

	HOMENS	MULHERES
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	81,4	18,6
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	72,6	27,4
GERÊNCIA	62,7	37,3
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	61,4	38,6
QUADRO FUNCIONAL	58,0	42,0
TRAINEES	27,5	72,5
ESTAGIÁRIOS	45,5	54,5
APRENDIZES	42,6	57,4

Tabela 1: Distribuição por gênero nos níveis hierárquicos das empresas participantes

Fonte: Relatório Anual Socioeconômico da Mulher -RASEAM (2025)

Esse quadro não surge de forma isolada, tampouco pode ser compreendido como resultado exclusivo de escolhas individuais ou falhas pontuais de gestão. Ele se insere em uma formação social historicamente marcada pelo patriarcado e pelo racismo, elementos que organizam a economia brasileira e moldam as relações de trabalho. As mulheres, ainda hoje, encontram-se condicionadas a uma lógica de dependência econômica que atravessa diferentes setores e níveis ocupacionais. Mesmo diante das transformações trazidas pela globalização e pelos avanços tecnológicos, a divisão do trabalho mantém traços antigos, atualizando desigualdades em novos formatos. O processo de reestruturação produtiva, ao fragmentar a classe trabalhadora e precarizar vínculos, não apenas enfraqueceu formas coletivas de organização, como também reforçou hierarquias que naturalizam a subordinação feminina. Muitas das atividades atribuídas às mulheres seguem reproduzindo, no espaço formal do trabalho, tarefas historicamente associadas ao âmbito doméstico, herança direta de uma sociedade escravocrata e profundamente desigual.

Tabela 2 Distribuição por cor e raça nos níveis hierárquicos

Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos

	BRANCA	PRETA + PARDA = NEGRAS			AMARELA	INDÍGENA
CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO	93,8	1,3	4,6	5,9	0,2	0,2
QUADRO EXECUTIVO, DIRETORIA	84	1,8	12	13,8	2,2	0,1
GERÊNCIA	71,4	4	22,1	26,1	2,4	0,2
SUPERVISÃO, CHEFIA, COORDENAÇÃO	58,6	7,2	31,9	39,1	2	0,2
QUADRO FUNCIONAL	45,7	11,3	41	52,3	1,6	0,4
TRAINEES	27,4	16,4	54,4	70,8	1,7	0,1
ESTAGIÁRIOS	51,6	12,8	34	46,8	1,3	0,3
APRENDIZES	38	15	45,8	60,8	1	0,3

Tabela 2: Distribuição por cor ou raça nos níveis hierárquicos.
A população negra é a somatória de pessoas pretas e pardas (%).

Fonte: Relatório Anual Socioeconômico da Mulher -RASEAM (2025)

Ao observarmos essa realidade a partir da intersecção entre raça e gênero, as desigualdades tornam-se ainda mais explícitas. As mulheres negras ocupam, de maneira recorrente, os postos mais precarizados do mercado de trabalho e enfrentam barreiras adicionais que resultam da combinação entre racismo estrutural e sexismo. Trata-se de um acúmulo de desvantagens que limita o acesso a oportunidades, dificulta a ascensão profissional e restringe o reconhecimento social de suas trajetórias. A permanência desse cenário revela que as desigualdades não são residuais nem circunstanciais, mas estruturais, exigindo respostas que ultrapassem o plano discursivo e alcancem, de fato, as bases que sustentam a organização do trabalho e do poder nas empresas.

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (DIEESE, 2023), a desigualdade salarial entre homens brancos e mulheres negras no Brasil continua expressiva. O levantamento mostra que as mulheres negras recebem, em média, 53% a menos que os homens brancos, mesmo quando possuem níveis equivalentes de escolaridade e ocupam funções semelhantes. Esses dados reforçam que a desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro não pode ser analisada de forma isolada, devendo considerar as dinâmicas históricas e estruturais do racismo.

Do ponto de vista do acesso à massa salarial, as mulheres se veem em desvantagem. O relatório ainda deixou evidente que os salários das mulheres negras só não se apresentaram tão

desigual quando comparado com homens negros, sendo a menor disparidade detectada com um decréscimo salarial aproximado a 25,84%. Mas quando a comparação salarial se deu com relação às mulheres brancas, o rendimento mensal das mulheres negras é aproximadamente 60,66% inferior, o que deixa claro a intersecção entre racismo e sexismo nas estruturas corporativas. Isto gera uma dificuldade no que tange às condições gerais salariais, especialmente no que se refere às mulheres que constituem suas próprias famílias.

As mulheres ganharem menos que os homens há várias consequências tanto econômicas quanto sociais. O acesso à proteção social se torna mais restrito dadas as condições financeiras que as mulheres têm, o acesso implica menos possibilidades de organização da vida privada. Para que houvesse um equilíbrio nos salários, seria necessário um esforço político muito grande que esbarraria não apenas na vontade social de eliminar as desigualdades no interior da exploração da força de trabalho, mas também na luta para que o capitalismo nacional reestruturasse sua forma de distribuição da média salarial que, conforme os dados indicam, está consolidada.

Apesar das limitações gerais, algumas empresas têm se destacado por adotar estratégias mais consistentes de diversidade e inclusão, articulando o marketing às práticas institucionais. A Magazine Luiza (Magalu) é um exemplo emblemático. Em 2020, a empresa implementou o Programa de Trainee Exclusivo para Pessoas Negras, política afirmativa que visou corrigir a sub-representação racial em cargos de liderança. De acordo com o censo interno da companhia (INFOMONEY, 2023), 51,8% dos colaboradores se autodeclararam pretos ou pardos, e 41,5% das posições de liderança são ocupadas por pessoas negras. Além disso, a companhia desenvolve o Luiza Code, programa de formação tecnológica no qual 50% das vagas são destinadas a mulheres negras, promovendo inclusão em um setor marcado pela desigualdade de gênero e raça.

Outro caso relevante é o da Natura, cuja política de diversidade racial e de gênero está formalmente integrada à estratégia de sustentabilidade e governança corporativa. O ESG Scorecard da empresa (NATURA, 2023) estabelece metas de alcançar 25% de pessoas negras em cargos gerenciais e 50% de mulheres na liderança sênior. O documento também destaca que 56,6% das consultoras de beleza da marca são mulheres negras, o que demonstra o papel econômico da empresa na geração de renda e na ampliação da autonomia financeira feminina. No entanto, o relatório revela que apenas 15,8% dos cargos de gestão são atualmente ocupados

por pessoas negras, evidenciando que a presença significativa na base da cadeia produtiva ainda não se reflete plenamente nas instâncias decisórias.

Essas experiências revelam que o marketing inclusivo, quando articulado a políticas internas de equidade, pode ser uma ferramenta de transformação institucional, promovendo novas formas de representação e práticas de gestão mais democráticas. Quando o marketing se limita ao plano simbólico, restrito a campanhas publicitárias e discursos institucionais, ele passa a operar mais como vitrine do que como ferramenta de transformação. Nesse contexto, existe o risco concreto de que ações voltadas à diversidade não ultrapassem o campo da aparência e acabem reforçando, ainda que de forma velada, as mesmas desigualdades que afirmam combater. É nesse ponto que se insere o fenômeno conhecido como *diversity washing*: a utilização instrumental de pautas sociais como recurso de posicionamento de marca, desvinculada de mudanças reais nas estruturas organizacionais e nos processos de tomada de decisão.

Para que a representatividade não se reduza a um elemento estético ou a uma estratégia de consumo, é fundamental que essa perspectiva esteja incorporada às políticas internas das empresas e às formas como elas constroem suas narrativas. Isso implica deslocar a diversidade do campo da imagem para o centro das decisões institucionais. Experiências como as desenvolvidas por empresas brasileiras a exemplo da Natura e do Magazine Luiza indicam que tratar a diversidade como valor organizacional exige mais do que campanhas bem elaboradas: demanda compromisso ético, continuidade e disposição para rever práticas. Trata-se de um processo que envolve acompanhamento sistemático, definição de metas concretas e, sobretudo, a participação efetiva de mulheres negras nos espaços de gestão, formulação estratégica e comunicação, reconhecendo-as como sujeitas ativas e não apenas como representações.

Não podemos ignorar o fato de que os dados apresentados ao longo deste tópico, evidenciam a permanência de desigualdades estruturais no mercado de trabalho, reforçando a perspectiva do feminismo interseccional, ao demonstrar que raça e gênero operam conjuntamente na produção dessas disparidades. Nesse contexto, questiona-se até que ponto as estratégias de marketing inclusivo são capazes de enfrentar tais desigualdades ou se permanecem restritas ao campo simbólico.

6. O GUIA ORIENTADOR COMO PROPOSTA PRÁTICA

Este guia tem como objetivo oferecer caminhos concretos para que empresas construam ações de marketing inclusivo que promovam a valorização das mulheres negras em seus ambientes organizacionais. Não se trata apenas de representá-las em campanhas, mas de garantir que estejam presentes, ouvidas e reconhecidas em todos os níveis da empresa, fomentando uma transformação estrutural nas organizações, baseada em justiça social, responsabilidade ética e compromisso com a equidade racial e de gênero. A seguir, são apresentadas diretrizes que, embora possam ser adaptadas ao contexto e ao porte de cada empresa, constituem um caminho fundamental para o enfrentamento das desigualdades e para a consolidação de ambientes corporativos mais diversos, democráticos e inclusivos.

1. Diagnóstico interno

- ✚ Mapeie o perfil racial e de gênero da empresa, considerando todas as áreas e níveis hierárquicos.
- ✚ Analise os dados salariais e as oportunidades de promoção com recorte por raça e gênero.
- ✚ Identifique barreiras no processo seletivo, na retenção de talentos e nas políticas de desenvolvimento profissional.

O diagnóstico interno é o ponto de partida para qualquer política de diversidade consistente. Ele permite que a empresa conheça sua própria realidade e identifique desigualdades invisibilizadas em sua estrutura. Mapear o perfil racial e de gênero dos colaboradores, analisar os dados salariais e examinar os processos de promoção e retenção são etapas que tornam visíveis as disparidades históricas que afetam as mulheres negras no ambiente corporativo. Sem esse levantamento, as ações de inclusão tendem a ser superficiais e desarticuladas. O diagnóstico funciona, portanto, como um espelho institucional, que possibilita o reconhecimento das lacunas e o planejamento de estratégias assertivas, baseadas em evidências e não apenas em intenções discursivas.

2. Compromisso institucional

- ✚ Estabeleça uma política clara de diversidade e inclusão, com metas específicas para a inserção e ascensão de mulheres negras.
- ✚ Inclua a pauta racial nos valores organizacionais e no código de conduta da empresa.
- ✚ Crie comitês ou grupos de trabalho que envolvam pessoas negras nas decisões sobre inclusão e comunicação.

A promoção da diversidade deve ser tratada como um valor organizacional central, e não como uma ação pontual de marketing. O compromisso institucional é o que confere legitimidade e sustentabilidade às políticas inclusivas. Estabelecer metas claras de inserção e ascensão de mulheres negras, inserir a pauta racial no código de conduta e criar comitês participativos são medidas que sinalizam engajamento real. Essa etapa consolida a ideia de que a responsabilidade pela inclusão não é restrita a um setor ou projeto, mas atravessa toda a gestão corporativa. Ao incorporar a equidade como princípio estratégico, a empresa transforma a diversidade em um elemento ético de governança e cultura organizacional.

3. Recrutamento e seleção

- ✚ Adote ações afirmativas que priorizem a contratação de mulheres negras, especialmente para cargos de liderança e áreas estratégicas.
- ✚ Revise os critérios de seleção para eliminar vieses inconscientes e valorizar experiências diversas.
- ✚ Estabeleça parcerias com coletivos, instituições e plataformas que promovem o protagonismo de mulheres negras.

O processo seletivo é uma das fases em que o racismo estrutural mais se manifesta, muitas vezes de forma sutil, por meio de vieses inconscientes. Reformular os critérios de seleção e adotar ações afirmativas voltadas à contratação de mulheres negras são passos fundamentais para equilibrar o acesso às oportunidades. A ampliação das parcerias com coletivos e instituições que atuam na promoção da empregabilidade de mulheres negras fortalece a conexão entre as empresas e as comunidades historicamente excluídas. Essa fase é decisiva porque rompe com o ciclo de exclusão e promove a entrada de novos perfis profissionais em espaços de poder, possibilitando que as empresas se tornem reflexo da diversidade social brasileira.

4. Desenvolvimento e promoção

- ✚ Ofereça programas de capacitação, mentoria e formação continuada voltados ao crescimento profissional de mulheres negras.
- ✚ Monitore os processos de promoção para garantir igualdade de oportunidades.
- ✚ Valorize saberes plurais e trajetórias não convencionais, reconhecendo diferentes formas de competência.

A entrada de mulheres negras nas organizações, embora necessária, não esgota o compromisso com a equidade racial e de gênero. O desafio que se coloca a partir desse ponto é criar condições reais para o desenvolvimento profissional, o reconhecimento das competências e a progressão na carreira. Programas de capacitação, mentoria e formação continuada, quando pensados de forma intencional, contribuem para ampliar a autonomia, fortalecer trajetórias e reduzir assimetrias historicamente produzidas no ambiente corporativo.

Da mesma forma, é fundamental que os processos de promoção sejam acompanhados de maneira sistemática. A ausência de critérios claros e de monitoramento tende a reproduzir desigualdades já existentes, mantendo mulheres negras afastadas dos cargos de maior visibilidade e poder. Tornar esses processos mais transparentes permite identificar distorções, revisar práticas e garantir que o crescimento profissional não esteja condicionado a redes informais de privilégio.

Outro aspecto central diz respeito ao reconhecimento de saberes e percursos diversos. Valorizar trajetórias não convencionais e experiências construídas fora dos espaços tradicionalmente legitimados rompe com modelos elitizados de avaliação de desempenho e amplia a compreensão do que é competência profissional. Ao reconhecer diferentes formas de conhecimento e contribuição, a empresa fortalece não apenas a equidade de oportunidades, mas também a permanência qualificada de mulheres negras em seus quadros.

5. Comunicação inclusiva

- ✚ As campanhas publicitárias devem refletir a diversidade real da sociedade e não reforçar estereótipos.
- ✚ Garanta que mulheres negras sejam representadas de forma plural, empoderada e respeitosa, em papéis de protagonismo.

- ✚ Envolver pessoas negras na criação das campanhas, seja na concepção, produção ou validação do conteúdo.

A comunicação ocupa um lugar estratégico na forma como as empresas se posicionam socialmente e constroem sentidos sobre pertencimento, valor e reconhecimento. Ao mesmo tempo em que possui potencial transformador, esse campo também pode operar como espaço de reprodução de estereótipos e desigualdades. Por essa razão, as campanhas publicitárias precisam refletir a diversidade real da sociedade brasileira, evitando narrativas simplificadoras ou imagens que reforcem papéis historicamente atribuídos às mulheres negras.

Representar mulheres negras de maneira plural, respeitosa e em posições de protagonismo significa romper com padrões limitadores e ampliar as possibilidades de identificação e reconhecimento. No entanto, essa representação não pode ser construída de forma isolada ou instrumental. A participação de pessoas negras nos processos de criação, produção e validação das campanhas é um elemento central para garantir autenticidade e coerência entre discurso e prática.

Quando a diversidade é tratada apenas como elemento visual, corre-se o risco do tokenismo, no qual a presença negra serve apenas para cumprir uma aparência de inclusão. Uma comunicação verdadeiramente inclusiva, por outro lado, educa, tensiona estereótipos e contribui para a ressignificação da imagem social da mulher negra, reconhecendo-a como sujeito ativo, produtor de sentido e protagonista de sua própria trajetória.

6. Formação contínua

- ✚ Promova formações antirracistas para equipes de marketing, RH e lideranças, com foco em equidade e respeito às identidades.
- ✚ Estimule a escuta ativa e o aprendizado coletivo sobre temas de raça, gênero e justiça social.
- ✚ Contrate especialistas e consultores com experiência prática e acadêmica no tema.

A formação permanente é o eixo que sustenta todas as demais etapas do guia. Promover capacitações antirracistas e interseccionais para equipes de marketing, recursos humanos e lideranças possibilita mudanças culturais profundas dentro da organização. O aprendizado contínuo ajuda a desconstruir preconceitos, aprimorar a empatia e fortalecer o compromisso com a equidade. Contratar especialistas e consultores com vivências práticas e formação acadêmica no tema garante a qualidade e a coerência das formações, evitando abordagens

superficiais. A formação contínua é, portanto, um instrumento pedagógico de transformação institucional, capaz de alinhar discurso e prática.

7. Monitoramento e transparência

- ✚ Divulgue, de forma acessível, relatórios de diversidade, com indicadores de progresso e metas futuras.
- ✚ Estabeleça canais de escuta e acolhimento para denúncias, sugestões e feedbacks relacionados a inclusão e discriminação.
- ✚ Avalie periodicamente os impactos das ações, ajustando estratégias conforme os resultados observados.

Nenhuma política de inclusão se sustenta sem mecanismos de acompanhamento e prestação de contas. Monitorar resultados, publicar relatórios de diversidade e manter canais de escuta ativa são práticas que asseguram a credibilidade e a efetividade das ações. A transparência é um valor estratégico que estimula o engajamento dos colaboradores e permite à sociedade avaliar o comprometimento real da empresa com a equidade racial e de gênero. Além disso, o monitoramento contínuo possibilita ajustes e aprimoramentos, tornando o processo de inclusão dinâmico, mensurável e orientado por resultados concretos.

8. Responsabilidade social

- ✚ Apoie projetos, empreendimentos e iniciativas lideradas por mulheres negras.
- ✚ Invista em ações de impacto social que promovam a autonomia econômica e a visibilidade dessas mulheres fora do ambiente corporativo.
- ✚ Encare a inclusão como um compromisso com a sociedade, e não como uma vantagem competitiva pontual.

A responsabilidade social amplia o alcance das políticas de inclusão para além dos muros da empresa. Apoiar projetos e iniciativas lideradas por mulheres negras, investir em formação empreendedora e colaborar com ações comunitárias fortalece a autonomia econômica e a visibilidade dessas mulheres na sociedade. Essa fase representa a dimensão mais ampla do compromisso empresarial: compreender que a inclusão não é um benefício interno, mas uma contribuição ativa para a redução das desigualdades estruturais.

9. Indicadores para monitoramento da inclusão e permanência

Para que as estratégias de marketing inclusivo estejam alinhadas a práticas institucionais efetivas, é fundamental o acompanhamento de indicadores que permitam avaliar não apenas a inserção, mas também a permanência e o desenvolvimento de mulheres negras nas organizações. Nesse sentido, a inclusão não deve ser compreendida apenas como o acesso ao emprego, mas como a garantia de condições concretas para que essas mulheres possam se manter, crescer e ocupar espaços de decisão. Nesse sentido, destacam-se:

- ✚ Percentual de mulheres negras no quadro de funcionários
- ✚ Percentual de mulheres negras em cargos de liderança
- ✚ Taxa de permanência e rotatividade
- ✚ Diferença salarial por raça e gênero
- ✚ Participação em programas de capacitação e desenvolvimento
- ✚ Promoções internas

Para além desses indicadores quantitativos, é fundamental que as organizações estejam atentas às condições estruturais que impactam a permanência dessas mulheres no ambiente de trabalho. Isso inclui a construção de ambientes organizacionais livres de discriminação, a implementação de políticas de equidade, o reconhecimento das desigualdades que atravessam suas trajetórias e a adoção de medidas que garantam suporte institucional, como políticas de cuidado, flexibilidade e escuta ativa. Dessa forma, o monitoramento da inclusão deve ir além da dimensão numérica, incorporando também uma perspectiva qualitativa que considere as experiências vividas por essas mulheres no cotidiano organizacional. Somente assim será possível avançar de uma inclusão simbólica para uma inclusão efetiva.

-

Tabela 3 Plano de implementação rápida

Etapa	Ações Principais	Prazo Sugerido	Métricas de Sucesso	Exemplos/Recursos Recomendados
1.Diagnóstico Interno	Levantamento do perfil racial e de gênero dos colaboradores; identificação de mulheres negras e mães solo; análise de cargos, salários e rotatividade	1-3 meses	Relatório com disparidades visíveis	Uso de dados internos de RH; questionários autodeclaratórios

2.Compromisso Institucional	Políticas, metas e comitês	Imediato	Metas divulgadas e pactos assinados	Parcerias com coletivos/ movimentos sociais locais, regionais e nacionais
3. Recrutamento e Seleção	Ações afirmativas e parcerias	3-6 meses	+15-20% contratações diversas	Centro de Apoio ao Cidadão, CRAS, CREAS territoriais
4. Desenvolvimento e Promoção	Programas de capacitação; mentorias; incentivo à promoção interna	90 dias (início) e contínuo	Promoções igualitárias	Programas de liderança; trilhas de desenvolvimento
5.Comunicação Inclusiva	Representação autêntica e envolvimento	Fluxo Contínuo	Campanhas sem estereótipos	L'Oréal, Natura
6.Formação Contínua	Treinamentos antirracistas	Mensal	80% participação e mudança cultural	Coletivos e movimentos sociais formados por pessoas negras, local, regional ou nacional
7. Monitoramento e Transparência	Relatórios e canais de escuta. Acompanhamento dos indicadores; avaliação periódica das ações; ajustes estratégicos	Contínuo	Evolução dos indicadores; satisfação das colaboradoras	GPTW Diversidade, dashboards públicos
8. Responsabilidade Social	Apoio a projetos externos	Anual	Impacto em comunidades	Afrolab, Feira Preta
9. Políticas de Permanência	Flexibilização de jornada; possibilidade de trabalho remoto; apoio ao cuidado infantil; criação de canais de escuta	60 a 90 dias	Redução da rotatividade; aumento da permanência	Auxílio-creche; horários flexíveis; programas de acolhimento

Elaboração própria (2026)

Um aspecto fundamental a ser considerado pelas organizações refere-se às especificidades das mulheres que são mães solo, grupo que frequentemente enfrenta múltiplas vulnerabilidades no mercado de trabalho. Para além das desigualdades raciais e de gênero, essas mulheres lidam com a sobrecarga do cuidado, a ausência de redes de apoio e, muitas vezes, com condições econômicas mais precarizadas.

Nesse sentido, a promoção da inclusão não pode se restringir à abertura de vagas, sendo necessário que as empresas desenvolvam estratégias que garantam condições reais de permanência. Isso implica a adoção de políticas institucionais que considerem a conciliação entre trabalho e responsabilidades familiares, como a flexibilização de jornadas, possibilidade de trabalho remoto, oferta ou apoio a serviços de cuidado infantil, além da criação de ambientes organizacionais sensíveis às demandas dessas trabalhadoras.

Além disso, é fundamental que as empresas promovam uma cultura organizacional que reconheça e enfrente práticas discriminatórias, evitando que a maternidade seja tratada como fator de desvantagem profissional. A construção de políticas de acolhimento e suporte institucional contribui para reduzir as barreiras enfrentadas por essas mulheres, possibilitando não apenas sua inserção, mas também sua permanência e desenvolvimento no ambiente de trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Embora o marketing inclusivo desempenhe um papel relevante na construção de narrativas e na promoção da diversidade, seus limites tornam-se evidentes quando não está articulado a mudanças estruturais dentro das organizações. Nesse sentido, há o risco de que tais estratégias se restrinjam ao campo simbólico, sem impactar efetivamente as condições materiais de inserção e permanência das mulheres negras no mercado de trabalho.

A análise realizada ao longo deste estudo evidencia que o marketing, tem potencial para desconstruir estereótipos, promover visibilidade e impulsionar a valorização de mulheres negras no mercado de trabalho. Contudo, para que essa transformação ocorra de maneira efetiva, é necessário que o discurso da diversidade vá além das campanhas publicitárias e se traduza em práticas reais de inclusão dentro das estruturas corporativas. Como defendem Kotler e Keller (2018), o marketing ético deve estar orientado pela justiça social e pela responsabilidade com as pessoas que compõem o ecossistema empresarial.

As mulheres negras, historicamente posicionadas na base da pirâmide social, continuam enfrentando os impactos do racismo estrutural e do sexismo institucionalizado. A intersecção entre gênero, raça e classe produz formas específicas de exclusão e vulnerabilidade, que não podem ser superadas por políticas simbólicas ou superficiais. A verdadeira libertação das mulheres negras depende da transformação das condições materiais e das estruturas econômicas que sustentam as desigualdades. Nesse sentido, o marketing inclusivo só cumpre sua função social quando se compromete com a redistribuição de oportunidades e com a valorização de trajetórias diversas no interior das organizações.

Ao analisar experiências corporativas bem-sucedidas, como as da Magazine Luiza e da Natura, percebe-se que a adoção de políticas de diversidade associadas à comunicação inclusiva tem efeitos concretos na promoção da equidade. Essas empresas demonstram que é possível articular visibilidade e ação, unindo o discurso à prática. Entretanto, tais iniciativas ainda representam exceções num cenário marcado pela sub-representação e pela desigualdade

persistente. O desafio que se impõe, portanto, não é a criação de iniciativas isoladas, mas a capacidade de converter ações pontuais em políticas permanentes, ancoradas em metas claras, acompanhamento contínuo e um compromisso institucional que se sustente ao longo do tempo. Sem essa estrutura, as propostas tendem a se esgotar no curto prazo e a diversidade permanece restrita ao campo da intenção.

Nesse sentido, a elaboração do Guia Orientador de Boas Práticas em Marketing Inclusivo e Diversidade Racial ultrapassa o caráter meramente técnico ou operacional. Trata-se de uma iniciativa com dimensão política e ética, voltada à revisão das práticas corporativas e ao enfrentamento das desigualdades historicamente produzidas a partir das relações de gênero e raça. Ao partir do reconhecimento de que a exclusão das mulheres negras do mercado de trabalho não é acidental, mas resultado direto de estruturas racistas e sexistas profundamente institucionalizadas, o guia propõe caminhos concretos para deslocar o marketing de um lugar estritamente simbólico para uma atuação efetiva na promoção da equidade.

As diretrizes apresentadas apontam que a inclusão não se realiza por meio de gestos pontuais ou discursos bem elaborados, mas exige continuidade, corresponsabilidade e envolvimento transversal dos diferentes setores das organizações. Ao articular comunicação, gestão e responsabilidade social, o marketing passa a operar como um campo estratégico de transformação, capaz não apenas de influenciar percepções, mas de redefinir práticas, ampliar oportunidades e tensionar narrativas consolidadas. Dessa forma, abre-se a possibilidade de que mulheres negras ocupem, com legitimidade, os espaços de decisão, criação e poder que, historicamente, lhes foram negados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BRASIL. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- CARVALHO, Aline. Diversidade e inclusão nas organizações: desafios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2022.
- DAVIS, Angela. Mulheres, raça e classe. São Paulo: Boitempo, 2016.
- DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Mulheres negras ganham 53% a menos que homens brancos no Brasil. São Paulo: DIEESE, 2023. Disponível em: <https://www.almapreta.com.br/sessao/cotidiano/mulheres-negras-salario-homens-brancos-aponta-dieese>
- Dupas, G. (1999, 3ª ed. rev.). Economia global e exclusão social: pobreza, emprego, estado e o futuro do capitalismo. São Paulo: Paz e Terra.
- FRASER, Nancy. Contradições do capital e cuidado. São Paulo: Autonomia Literária, 2019.
- GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Rio de Janeiro: Zahar, 1988.
- hooks, bell. O feminismo é para todo mundo: políticas arrebatadoras. Rio de Janeiro: Rosa dos Tempos, 2019.
- INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024. São Paulo: Instituto Ethos, 2024.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2022.
- INFOMONEY. Em corrida para bater metas de diversidade, Magazine Luiza terá 2º programa de trainee exclusivo para pessoas negras. São Paulo: InfoMoney, 2023. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/negocios/em-corrída-para-bater-metas-de-diversidade-magazine-luiza-tera-2o-programa-de-trainee-exclusivo-para-pessoas-negras/>
- KILOMBA, Grada. Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. Administração de marketing. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2018.
- KOTLER, P. Marketing 5.0: tecnologia para a humanidade. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.
- MAGAZINE LUIZA. Relatório ESG e de Diversidade 2022/2023. São Paulo: Magalu, 2023. Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br>
- NATURA &Co. ESG Scorecard – Diversidade e Inclusão. São Paulo: Natura &Co, 2023. Disponível em: <https://esg-scorecard.natura.com.br/category/social/diversidade-e-inclusao/>
- SCHOLZ, Roswitha. O Sexo do Capitalismo: Teorias Feministas e Metamorfose Pós-Moderna do Patriarcado. [Excertos]. Original Das Geschlecht des Kapitalismus. Auszüge. In www.exit-online.org. Tradução de Boaventura Antunes. Disponível em <http://obeco-online.org>, acesso em 19 out. 2025.
- Toldo, M. (2002). Responsabilidade social empresarial. Em Responsabilidade social das empresas: a contribuição das universidades. (pp. 71-102). São Paulo: Petrópolis: Instituto Ethos.