



MULHERES NEGRAS NA LIDERANÇA: BARREIRAS, INTERSECCIONALIDADES E CAMINHOS DE SUPERAÇÃO

BLACK WOMEN IN LEADERSHIP: BARRIERS, INTERSECTIONALITIES, AND PATHS TO OVERCOMING THEM

DOI: 10.5281/zenodo.20619496



Rozana Maiza Vicente¹

Bruno Seeller Biesczad²

Inara Antunes Vieira Willerding³

RESUMO

A baixa representatividade de mulheres negras em posições de liderança evidencia a persistência de desigualdades estruturais que limitam seu acesso, permanência e ascensão em espaços de poder e tomada de decisão. Embora os debates sobre diversidade, equidade e inclusão tenham avançado nas últimas décadas, observa-se que raça e gênero continuam atuando de forma interdependente na produção de barreiras que afetam as trajetórias profissionais de mulheres negras. Diante desse contexto, este estudo teve como objetivo analisar as barreiras enfrentadas por mulheres negras na ascensão a posições de liderança, à luz da interseccionalidade, identificando os principais mecanismos de exclusão e superação evidenciados na literatura recente. Para tanto, foi realizada uma revisão integrativa da literatura, de natureza qualitativa, exploratória e descritiva, com busca de artigos científicos publicados entre 2020 e 2025 no Portal de Periódicos CAPES. Após a aplicação dos critérios de inclusão e exclusão, foram selecionados 18 estudos para compor o corpus analítico. Os dados foram analisados por meio da análise temática, permitindo a identificação de quatro categorias centrais: barreiras estruturais e simbólicas, interseccionalidade, mecanismos de superação e liderança

1 Membro do CoMovI e Mestranda em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: romaiza.maiza43@gmail.com

2 Membro do CoMovI e Mestrando em Engenharia, Gestão e Mídia do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: brunobiesczad.ufsc@gmail.com

3 Membro do CoMovI e Doutora em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, Santa Catarina, Brasil. E-mail: inara.antunes@gmail.com

**Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social**

**A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)**





como prática de resistência. Os resultados evidenciam que o racismo institucional, os vieses implícitos, a exclusão de redes estratégicas de poder e a necessidade constante de validação da competência constituem obstáculos recorrentes à liderança de mulheres negras. Em contrapartida, estratégias como mentoria estruturada, fortalecimento do capital social, redes de apoio e políticas institucionais orientadas pela perspectiva interseccional mostraram-se relevantes para a mitigação dessas desigualdades. Como principal contribuição teórica, o estudo propõe o Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN), desenvolvido a partir da síntese dos achados da revisão, que representa as relações entre barreiras estruturais, dinâmicas interseccionais e mecanismos de superação. Conclui-se que a promoção da liderança de mulheres negras requer ações organizacionais e institucionais capazes de enfrentar desigualdades historicamente estabelecidas, contribuindo para a construção de ambientes mais inclusivos, equitativos e socialmente sustentáveis.

Palavras-chave: mulheres negras; liderança organizacional; interseccionalidade; desigualdades estruturais; equidade.

ABSTRACT

The low representation of Black women in leadership positions highlights the persistence of structural inequalities that limit their access to, retention in, and advancement within positions of power and decision-making. Although debates on diversity, equity, and inclusion have advanced in recent decades, it is observed that race and gender continue to interact in producing barriers that affect the career trajectories of Black women. Given this context, this study aimed to analyze the barriers faced by Black women in advancing to leadership positions, through the lens of intersectionality, identifying the main mechanisms of exclusion and overcoming these barriers highlighted in recent literature. To this end, an integrative literature review was conducted—qualitative, exploratory, and descriptive in nature—searching for scientific articles published between 2020 and 2025 on the CAPES Journal Portal. After applying the inclusion and exclusion criteria, 18 studies were selected to compose the analytical corpus. The data were analyzed using thematic analysis, allowing for the identification of four central categories: structural and symbolic barriers, intersectionality, mechanisms of overcoming, and leadership as a practice of resistance. The results show that institutional racism, implicit biases, exclusion from strategic power networks, and the constant need to prove one's competence constitute recurring obstacles to Black women's leadership. In contrast, strategies such as structured mentoring, strengthening social capital, support networks, and institutional policies guided by an intersectional perspective have proven effective in mitigating these inequalities. As its main theoretical contribution, the study proposes the Integrated Model of Intersectional Leadership for Black Women (MILIMN), developed based on a synthesis of the review's findings, which represents the relationships between structural barriers, intersectional dynamics, and coping mechanisms. It is concluded that promoting Black women's leadership requires organizational and institutional actions capable of addressing historically established inequalities, contributing to the construction of more inclusive, equitable, and socially sustainable environments.

Keywords: Black women; organizational leadership; intersectionality; structural inequalities; equity.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)





1. INTRODUÇÃO

A valorização da diversidade e da inclusão nas organizações tem ampliado os debates acerca da equidade no acesso a posições de liderança. Entretanto, apesar dos avanços observados nos discursos institucionais e nas políticas voltadas à promoção da diversidade, a presença de mulheres negras em cargos de liderança permanece significativamente reduzida. Essa realidade evidencia que as transformações promovidas nas organizações ainda não têm sido suficientes para romper estruturas históricas de exclusão e desigualdade, especialmente aquelas relacionadas às interações entre raça e gênero.

Embora muitas organizações tenham incorporado práticas voltadas à diversidade, observa-se que tais iniciativas nem sempre resultam em mudanças efetivas nas estruturas de poder e reconhecimento. Nesse contexto, mulheres negras continuam enfrentando obstáculos específicos à ascensão profissional, associados tanto a mecanismos formais quanto informais de exclusão. A persistência dessas desigualdades impacta não apenas trajetórias individuais, mas também limita a pluralidade decisória, a inovação organizacional e a construção de ambientes institucionais mais equitativos.

A literatura recente demonstra que as trajetórias profissionais de mulheres negras são marcadas por dinâmicas estruturais complexas, que não podem ser compreendidas apenas por fatores individuais ou organizacionais isolados. Estudos como os de Johnson e Delmas (2022) e Williams *et al.* (2024) evidenciam que, mesmo em ambientes que promovem a diversidade, mulheres negras enfrentam limitações no acesso a posições de liderança, frequentemente relacionadas à necessidade contínua de validação de sua competência e à exclusão de redes estratégicas de poder.

Além disso, pesquisas indicam que a sub-representação de mulheres negras em áreas de elevado prestígio profissional, como a medicina e os campos STEM (ciência, tecnologia, engenharia, matemática), está diretamente relacionada à reprodução de desigualdades históricas e institucionais (Fofana; Brown, 2021; Smith *et al.*, 2021). De forma complementar,





Bishop (2024) destaca que mulheres negras frequentemente não recebem o chamado “benefício da dúvida”, sendo submetidas a níveis mais elevados de monitoramento e desconfiança em comparação a outros grupos. Esse cenário é agravado por práticas como o *code switching* (mudar o tom de voz), que impõem adaptações linguísticas, comportamentais e identitárias como condição de aceitação em determinados contextos organizacionais (Carter; Sisco, 2024).

A complexidade dessas desigualdades é aprofundada pela interseccionalidade, compreendida como uma abordagem analítica capaz de evidenciar como diferentes sistemas de opressão se articulam de forma simultânea e interdependente. Estudos como os de Zulu (2022), Tsverukayi (2023) e Bryant (2022) demonstram que raça, gênero, classe, deficiência e outros marcadores sociais não atuam isoladamente, mas produzem experiências específicas de marginalização e exclusão. Nesse sentido, mesmo em instituições historicamente voltadas à inclusão racial, como as *Historically Black Colleges and Universities* (HBCUs), persistem estruturas que limitam a ascensão de mulheres negras à liderança (Williams *et al.*, 2024).

Paralelamente, a literatura também evidencia mecanismos capazes de favorecer o desenvolvimento e a ascensão profissional de mulheres negras. A mentoria estruturada, o fortalecimento do capital social e a constituição de redes de apoio emergem como fatores críticos para ampliação do acesso a oportunidades, fortalecimento da legitimidade profissional e ampliação da permanência em espaços de liderança (Akintade *et al.*, 2023; Iheduru-Anderson; Shingles, 2023). Além disso, formas alternativas de liderança, fundamentadas em práticas de cuidado, ancestralidade, resistência e transformação social, têm sido reconhecidas como expressões legítimas da liderança negra feminina (Fearon, 2023; Everson, 2024; Msila, 2022; Olopade, 2023).

Apesar do avanço das discussões sobre diversidade, liderança e interseccionalidade, observa-se ainda uma lacuna na literatura quanto à integração dessas dimensões em um modelo teórico capaz de articular, de forma sistêmica, as barreiras estruturais, as dinâmicas interseccionais e os mecanismos de superação relacionados à liderança de mulheres negras.





Essa fragmentação limita a compreensão ampliada do fenômeno e dificulta a formulação de estratégias organizacionais efetivas voltadas à promoção da equidade.

Diante desse contexto, este estudo tem como objetivo analisar as barreiras enfrentadas por mulheres negras na ascensão a posições de liderança, à luz da interseccionalidade, identificando os principais mecanismos de exclusão e superação evidenciados na literatura recente. A partir dessa análise, busca-se propor um modelo teórico integrador capaz de representar as relações entre desigualdades estruturais, dinâmicas interseccionais e mecanismos de desenvolvimento da liderança de mulheres negras.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A compreensão das barreiras enfrentadas por mulheres negras na liderança exige uma abordagem teórica capaz de articular diferentes dimensões sociais, institucionais e simbólicas. Nesse sentido, este referencial teórico está estruturado de modo a integrar contribuições que permitem analisar a liderança para além de perspectivas tradicionais, incorporando elementos relacionados às desigualdades estruturais, à interseccionalidade e aos mecanismos de superação. Inicialmente, discute-se a liderança à luz das desigualdades estruturais que condicionam o acesso a posições de poder.

Em seguida, apresenta-se a interseccionalidade como lente analítica central para a compreensão das múltiplas formas de opressão que incidem sobre mulheres negras. Posteriormente, são analisadas as principais barreiras identificadas na literatura, bem como os mecanismos que contribuem para sua mitigação e superação. Essa organização teórica sustenta a construção do modelo conceitual proposto neste estudo, ao evidenciar as relações dinâmicas entre estruturas de exclusão e estratégias de transformação.

2.1 Liderança e Desigualdades Estruturais





A literatura clássica sobre liderança têm, historicamente, privilegiado abordagens centradas em competências individuais, estilos de liderança e capacidade de influência, frequentemente desconsiderando as dimensões estruturais que condicionam o acesso a posições de poder. Essa perspectiva tradicional tende a universalizar a experiência da liderança, ignorando as assimetrias sociais que impactam grupos historicamente marginalizados.

Perspectivas críticas da liderança têm questionado abordagens universalizantes centradas exclusivamente em competências individuais, argumentando que relações de poder, raça, gênero e classe influenciam diretamente os processos de reconhecimento, legitimidade e acesso às posições de liderança. Nesse sentido, a liderança passa a ser compreendida não apenas como atributo individual, mas como fenômeno socialmente construído e condicionado por estruturas institucionais e simbólicas.

No caso das mulheres negras, essa lacuna teórica torna-se ainda mais evidente, uma vez que sua inserção em espaços de liderança é atravessada por processos simultâneos de racialização e generificação. Estudos recentes indicam que mulheres negras enfrentam níveis mais elevados de monitoramento e menor reconhecimento automáticos de legitimidade em comparação a outros grupos (Bishop, 2024). Essa deslegitimação simbólica implica a necessidade constante de comprovação de competência, criando barreiras adicionais à ascensão profissional.

Além disso, a literatura evidencia que o acesso à liderança está fortemente associado à inserção em redes informais de poder, das quais mulheres negras frequentemente são excluídas (Johnson; Delmas, 2022). Em contextos organizacionais e acadêmicos, essa exclusão se manifesta por meio da ausência de oportunidades estratégicas, menor visibilidade e restrições no desenvolvimento de carreira.

Em áreas como ciência, tecnologia e saúde, a sub-representação de mulheres negras evidencia a persistência de desigualdades estruturais, mesmo em contextos que formalmente promovem a diversidade (Smith *et al.*, 2021; Fofana; Brown, 2021). Esses achados indicam





que a liderança não pode ser compreendida apenas como resultado de mérito individual, mas como fenômeno socialmente estruturado, condicionado por relações de poder e mecanismos institucionais de exclusão.

2.2 Interseccionalidade como Lente Analítica

O conceito de interseccionalidade foi originalmente desenvolvido por Kimberlé Crenshaw (1989), ao evidenciar que experiências de discriminação não podem ser compreendidas de forma isolada, mas a partir da interação simultânea entre diferentes sistemas de opressão, como raça, gênero e classe.

A interseccionalidade emerge como uma abordagem fundamental para compreender a complexidade das desigualdades que afetam mulheres negras na liderança. Ao considerar a articulação entre diferentes marcadores sociais, essa perspectiva permite analisar como múltiplas formas de opressão operam de maneira simultânea e interdependente.

Os estudos analisados evidenciam que as experiências de mulheres negras não podem ser reduzidas à soma de desigualdades de gênero e raça, mas configuram uma condição específica de marginalização. Nesse sentido, Zulu (2022) demonstra que a identidade acadêmica de mulheres negras é construída em contextos marcados por tensões raciais e de gênero, enquanto Tsverukayi (2023) destaca a influência da colonialidade na configuração dessas trajetórias profissionais.

Adicionalmente, Bryant (2022) amplia a discussão ao incorporar a dimensão da deficiência, evidenciando como diferentes marcadores sociais se sobrepõem e intensificam processos de exclusão. Em contextos institucionais voltados à promoção da diversidade, como as *Historically Black Colleges and Universities* (HBCUs), Williams *et al.* (2024) mostram que as barreiras persistem, revelando que a presença de diversidade racial não elimina automaticamente as desigualdades estruturais.





Outro aspecto relevante refere-se ao papel dos vieses implícitos, que operam de forma invisível e naturalizada nas interações sociais e organizacionais (Siden *et al.*, 2022). Esses vieses influenciam percepções de competência, liderança e autoridade, contribuindo para a reprodução de desigualdades.

Dessa forma, a interseccionalidade não deve ser compreendida apenas como uma categoria analítica, mas como um processo dinâmico que estrutura as experiências sociais e profissionais de mulheres negras, configurando-se como elemento central na compreensão das barreiras à liderança.

Além de evidenciar a sobreposição de marcadores sociais, a interseccionalidade permite compreender como diferentes formas de desigualdade e exclusão são produzidas, reproduzidas e legitimadas em contextos sociais e organizacionais. Crenshaw (1991) amplia sua proposição inicial ao destacar que a interseccionalidade pode ser analisada em diferentes dimensões, especialmente a interseccionalidade estrutural e a interseccionalidade política. A interseccionalidade estrutural refere-se às condições sociais, econômicas e institucionais que expõem determinados grupos a experiências específicas de vulnerabilidade e exclusão. Já a interseccionalidade política evidencia como políticas públicas, movimentos sociais e práticas institucionais frequentemente abordam raça e gênero de forma separada, tornando invisíveis as experiências particulares vivenciadas por mulheres negras.

Nessa perspectiva, Collins (2000) argumenta que as desigualdades são produzidas por uma matriz de dominação composta por sistemas interdependentes de opressão, nos quais raça, gênero, classe social e outros marcadores atuam simultaneamente na distribuição de oportunidades, recursos, reconhecimento e poder. Essa dinâmica contribui para a produção de invisibilidades sociais e organizacionais, fenômeno que ocorre quando determinados grupos permanecem sub-representados ou têm suas experiências sistematicamente desconsideradas nos processos decisórios, nas práticas institucionais e na produção do conhecimento.

De forma complementar, Collins e Bilge (2016) e Akotirene (2019) ressaltam que a interseccionalidade não se limita à identificação de desigualdades, constituindo-se como uma





ferramenta analítica e política capaz de revelar relações de poder historicamente naturalizadas. Sob essa ótica, compreender a liderança de mulheres negras requer reconhecer que os desafios enfrentados não decorrem apenas de características individuais ou de episódios isolados de discriminação, mas de estruturas sociais complexas que produzem exclusões, silenciamentos e limitações de acesso aos espaços de liderança e influência. Assim, a perspectiva interseccional contribui para ampliar a compreensão das barreiras à liderança, ao mesmo tempo em que oferece subsídios para a construção de estratégias organizacionais mais inclusivas, equitativas e socialmente responsáveis.

2.3 Barreiras à Liderança de Mulheres Negras

A literatura analisada evidencia que as barreiras enfrentadas por mulheres negras na liderança são multifacetadas, manifestando-se em níveis estruturais, organizacionais e simbólicos.

Entre as principais barreiras identificadas, destaca-se o racismo institucional, que se expressa por meio de práticas e políticas que, mesmo de forma indireta, perpetuam desigualdades raciais (Fofana; Brown, 2021). Esse fenômeno é frequentemente acompanhado por processos de deslegitimação, nos quais mulheres negras precisam constantemente validar sua competência em ambientes profissionais (Bishop, 2024).

Outro elemento relevante é o viés implícito, que influencia avaliações de desempenho e potencial de liderança, muitas vezes de forma inconsciente (Siden *et al.*, 2022). Esse viés contribui para a reprodução de estereótipos que associam liderança a perfis específicos, excluindo mulheres negras desse imaginário.

Além disso, práticas como o *code switching* evidenciam a necessidade de adaptação comportamental e linguística como estratégia de sobrevivência em ambientes organizacionais (Carter; Sisco, 2024). Embora essas estratégias possam facilitar a inserção em determinados contextos, também geram custos emocionais e identitários significativos.





A exclusão de redes de poder e a limitação no acesso a oportunidades estratégicas constituem outra barreira crítica, impactando diretamente a progressão na carreira (Johnson; Delmas, 2022). Nesse contexto, a ausência de patrocínio e apoio institucional reforça a marginalização de mulheres negras nos espaços de liderança.

2.4 Mecanismos de Superação e Desenvolvimento

Apesar das barreiras identificadas, a literatura também evidencia a existência de mecanismos capazes de promover a ascensão de mulheres negras à liderança, destacando-se o papel da mentoria, do capital social e das redes de apoio.

A mentoria estruturada emerge como um dos principais fatores de desenvolvimento profissional, contribuindo para a ampliação de competências, fortalecimento da confiança e acesso a oportunidades (Akintade *et al.*, 2023; Iheduru-Anderson; Shingles, 2023). Além disso, programas de mentoria têm se mostrado eficazes na construção de trajetórias mais equitativas, especialmente em contextos acadêmicos e organizacionais.

O capital social, por sua vez, desempenha papel central na mediação do acesso a redes de influência e oportunidades estratégicas. Conforme destacado por Bishop (2024), a ausência desse capital contribui para a exclusão de mulheres negras, enquanto sua presença atua como mecanismo de mitigação das desigualdades estruturais.

As redes de apoio também se configuram como elementos fundamentais, oferecendo suporte emocional, profissional e institucional. Essas redes permitem a construção de espaços de pertencimento e fortalecimento identitário, contribuindo para a resistência frente às barreiras estruturais.

Por fim, a literatura evidencia que a liderança de mulheres negras incorpora dimensões que transcendem modelos tradicionais, sendo frequentemente associada a práticas de resistência, cuidado e transformação social. Nesse sentido, o conceito de *motherwork* (Fearon, 2023) e as práticas de ativismo comunitário (Everson, 2024) ampliam a compreensão da





liderança como fenômeno coletivo e relacional. De forma complementar, Msila (2022) demonstra que mulheres negras desenvolvem estratégias de liderança eficazes mesmo em contextos adversos, evidenciando resiliência e capacidade de transformação.

3. METODOLOGIA

A metodologia de um artigo delinea os procedimentos empregados para conduzir a pesquisa, incluindo o tipo de estudo, a seleção da amostra, os métodos de coleta e análise de dados, considerações éticas e limitações do estudo. Sua descrição detalhada e transparente é essencial para garantir a replicabilidade e a confiabilidade dos resultados, além de proporcionar uma base sólida para a interpretação e a generalização dos achados.

3.1 Delineamento da Pesquisa

Este estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza qualitativa, de carácter exploratório e descritivo, conduzida por meio de uma Revisão Integrativa da Literatura. Essa abordagem foi selecionada por possibilitar a síntese e análise crítica de estudos teóricos e empíricos, permitindo a construção de um entendimento abrangente sobre as barreiras enfrentadas por mulheres negras na liderança.

A revisão integrativa é especialmente adequada para investigações que buscam consolidar conhecimento, identificar lacunas na literatura e propor modelos teóricos, conforme destacado por Whittemore e Knafl (2006). No presente estudo, sua aplicação possibilitou integrar diferentes perspectivas analíticas sobre liderança, interseccionalidade e desigualdades estruturais, contribuindo para a proposição de um modelo conceitual integrado.

3.2 Estratégia de Busca e Seleção dos Estudos

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)





A busca dos estudos foi realizada no Portal de Periódicos CAPES, considerando sua abrangência e relevância para a produção científica nacional e internacional. De forma complementar, foram considerados artigos amplamente reconhecidos na literatura recente sobre o tema.

Foram utilizados descritores em língua inglesa, combinados por operadores booleanos, tais como:

- “*Black women*” AND “*leadership*”
- “*intersectionality*” AND “*leadership*”
- “*racial inequality*” AND “*gender*”
- “*diversity*” AND “*leadership barriers*”

Os critérios de inclusão adotados foram:

- artigos científicos publicados entre 2020 e 2025;
- estudos que abordassem diretamente a liderança de mulheres negras ou temas correlatos (interseccionalidade, diversidade, desigualdades estruturais);
- publicações em língua inglesa ou portuguesa;
- disponibilidade de acesso ao texto completo.

Como critérios de exclusão, consideraram-se:

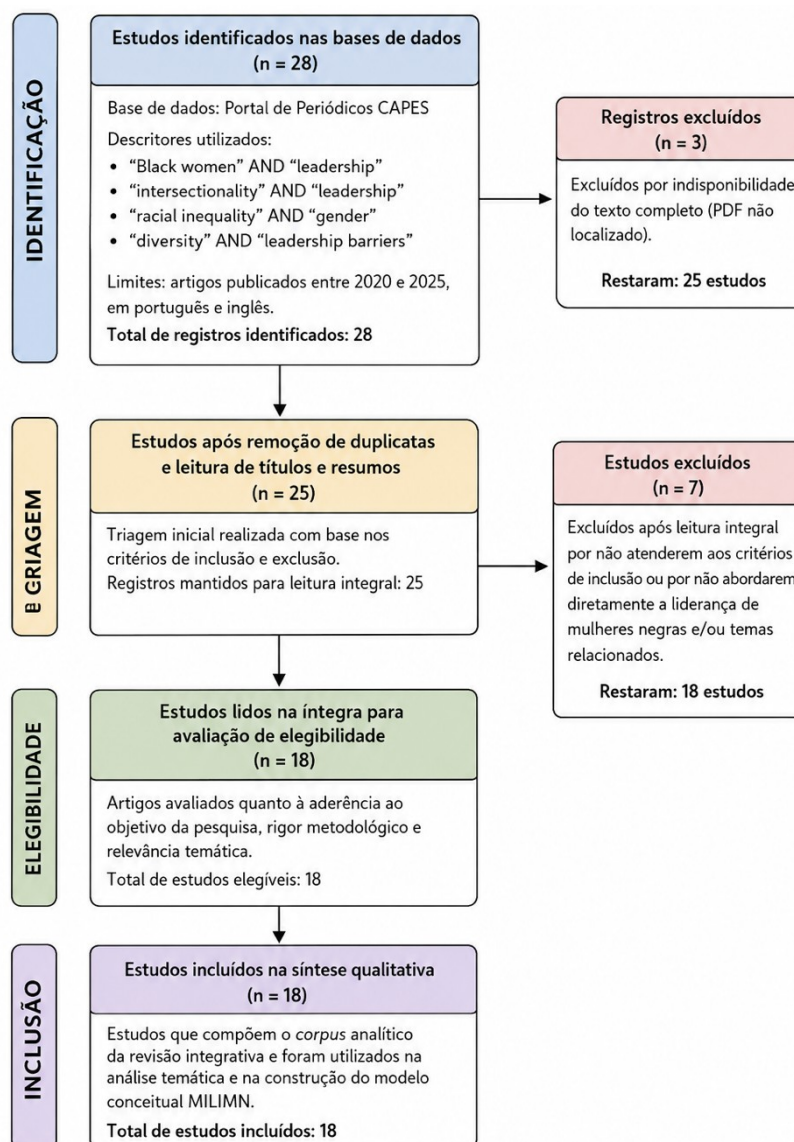
- estudos com foco em outros grupos sem relação analítica com o tema;
- duplicidades entre bases;
- publicações que não apresentavam aderência ao objetivo da pesquisa.





Após a aplicação dos critérios de seleção e leitura dos títulos, resumos e textos completos, foram selecionados 18 artigos, que compõem o corpus analítico deste estudo (Figura 1).

Figura 1 – Fluxograma do processo de seleção dos estudos da revisão integrativa.



Fonte: Elaborado pelos autores com base em Whittemore e Knafl (2006), 2025.



3.3 Procedimentos de Análise dos Dados

A análise dos dados foi conduzida por meio da análise temática, conforme Braun e Clarke (2006), amplamente utilizada em pesquisas qualitativas para identificação de padrões de significado em conjuntos de dados.

O processo analítico seguiu as seguintes etapas:

- Leitura flutuante e aprofundada dos artigos selecionados, visando à familiarização com o conteúdo;
- Codificação inicial, com identificação de unidades de significado relevantes;
- Agrupamento dos códigos em categorias temáticas, com base em recorrência e convergência teórica;
- Refinamento das categorias, assegurando coerência interna e distinção entre os temas;
- Interpretação analítica, articulando os achados com o referencial teórico.

A partir desse processo, foram definidas quatro categorias analíticas centrais:

- Barreiras estruturais e simbólicas
- Interseccionalidade
- Mecanismos de superação
- Liderança como prática de resistência

3.4 Construção da Matriz Analítica dos Estudos





Com o objetivo de sistematizar e organizar as informações extraídas dos artigos selecionados, foi elaborada uma matriz analítica, que permitiu a comparação estruturada entre os estudos.

A matriz contemplou os seguintes elementos:

- autoria e ano de publicação;
- objetivo do estudo;
- contexto investigado;
- principais achados;
- contribuições para a compreensão da liderança de mulheres negras.

Essa sistematização possibilitou identificar padrões, convergências e lacunas na literatura, subsidiando a análise interpretativa e a construção das categorias temáticas.

3.5 Estratégia de Integração dos Resultados

Os resultados obtidos nas categorias temáticas foram posteriormente integrados de forma interpretativa, visando identificar padrões de relacionamento entre os fenômenos observados. Essa etapa permitiu a construção de uma representação conceitual derivada dos achados da revisão integrativa, apresentada na seção de resultados.

3.6 Considerações Sobre Rigor e Limitações

Para assegurar o rigor metodológico, foram adotados critérios explícitos de seleção e análise dos estudos, bem como a utilização de procedimentos sistematizados de categorização e interpretação dos dados.





Entretanto, reconhece-se que a revisão integrativa apresenta limitações, especialmente no que se refere à dependência da produção científica disponível e à interpretação dos autores. Além disso, o recorte temporal adotado pode limitar a inclusão de estudos anteriores relevantes.

Apesar dessas limitações, a abordagem adotada permite uma análise consistente e fundamentada, contribuindo para a compreensão aprofundada do fenômeno investigado.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise dos 18 artigos selecionados evidencia que a produção científica recente sobre mulheres negras na liderança concentra-se, predominantemente, na identificação de barreiras estruturais, na compreensão das dinâmicas interseccionais e na proposição de estratégias de desenvolvimento e superação.

Os estudos abrangem diferentes contextos institucionais, incluindo educação superior (Johnson; Delmas, 2022; Williams *et al.*, 2024; Zulu, 2022), saúde (Fofana; Brown, 2021; Siden *et al.*, 2022), enfermagem (Akintade *et al.*, 2023; Iheduru-Anderson; Shingles, 2023) e contextos sociopolíticos e comunitários (Everson, 2024; Fearon, 2023; Msila, 2022), evidenciando a transversalidade do fenômeno.

De modo geral, os achados indicam convergência quanto à existência de desigualdades persistentes, ainda que manifestadas de formas distintas conforme o contexto analisado (Quadro 1).

Quadro 1 – Síntese dos estudos selecionados na revisão integrativa			
Autor/Ano	Contexto	Foco do Estudo	Principais Achados
Johnson e Delmas (2022)	Ensino Superior	Progressão de carreira de mulheres negras presidentes de faculdades	Mulheres negras permanecem sub-representados em cargos de alta liderança, enfrentando barreiras relacionadas a raça, gênero e acesso desigual a oportunidades.
Fofana,	Educação	Experiências de	Evidencia a influência do viés





Autor/Ano	Contexto	Foco do Estudo	Principais Achados
McCree-Hale e Mullen (2022)	Superior	líderes negras em instituições de ensino	implícito e das estruturas institucionais na exclusão de mulheres negras dos espaços decisórios.
Gamble et al. (2022)	Saúde	Saúde materna de mulheres negras	O racismo institucional compromete o reconhecimento da autonomia e da liderança de mulheres negras em ambientes profissionais e sociais.
Siden et al. (2022)	Saúde	Viés implícito e cuidado materno	Demonstra que vieses implícitos afetam o reconhecimento simbólico e profissional das mulheres negras.
Fofana e Brown (2021)	Medicina	Diversidade e representatividade	Identifica a sub-representação de mulheres negras em áreas de elevado prestígio profissional e científico.
Williams et al. (2024)	HBCUs	Barreiras à liderança em instituições historicamente negras	Mesmo em instituições voltadas à inclusão racial, persistem barreiras à ascensão de mulheres negras à liderança.
Zulu (2022)	Academia	Identidades interseccionais	Demonstra que mulheres negras constroem identidades profissionais marcadas simultaneamente por raça e gênero.
Tsverukayi (2023)	Ensino Superior	Perspectiva feminista descolonial	Evidencia os impactos da colonialidade e das desigualdades estruturais nas trajetórias acadêmicas de mulheres negras.
Bryant (2022)	Estudos Interdisciplinares	Interseccionalidade e deficiência	Amplia a compreensão das desigualdades ao incorporar deficiência, raça e gênero de forma articulada.
Bishop (2024)	Política e Liderança	Capital social e reconhecimento	Mostra que mulheres negras enfrentam exigências maiores de validação de competência e menor acesso ao “benefício da dúvida”.





Autor/Ano	Contexto	Foco do Estudo	Principais Achados
Hilert et al. (2022)	Ensino Superior	Grupos de afinidade	Redes de apoio e pertencimento fortalecem a resistência e o desenvolvimento profissional de mulheres negras.
Ramas, Brown e Shah (2022)	Saúde	Mentoria e permanência profissional	Programas estruturados de mentoria favorecem ascensão, retenção e fortalecimento da liderança feminina negra.
Wane (2022)	Estudos Feministas Negros	Motherwork e resistência	O cuidado e a ancestralidade emergem como práticas legítimas de liderança e transformação social.
Davis (2016)	Ensino Superior	Racismo e sexismo institucional	Mulheres negras enfrentam discriminação simultânea de raça e gênero em ambientes acadêmicos.
Hollis (2018)	Academia	Assédio e exclusão institucional	Evidencia processos de isolamento, racismo e desgaste profissional enfrentados por mulheres negras.
Leon e Rosette (2022)	Liderança Organizacional	Interseccionalidade e liderança	Identifica penalizações específicas associadas à combinação entre raça e gênero em cargos de liderança.
Sanchez-Hucles e Davis (2010)	Psicologia Organizacional	Mulheres negras e liderança	Apresenta a interseccionalidade como elemento central para compreender trajetórias de liderança feminina negra.
Tounsel (2022)	Mídia e Representação Social	Representação da mulher negra	Demonstra como a mídia contribui para processos simultâneos de invisibilização e estereotipação da liderança negra feminina.

Fonte: Elaborado pelos autores a partir da revisão integrativa da literatura (2025).

4.1 Barreiras Estruturais

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)





Os resultados evidenciam que as barreiras enfrentadas por mulheres negras na liderança são predominantemente estruturais e institucionalizadas. O racismo institucional emerge como um dos principais fatores de exclusão, manifestando-se em práticas organizacionais que limitam o acesso a oportunidades e posições de poder (Fofana; Brown, 2021; Siden *et al.*, 2022).

Além disso, a ausência de reconhecimento automático de legitimidade configura-se como uma barreira central, exigindo que mulheres negras comprovem continuamente sua competência (Bishop, 2024). Esse fenômeno é agravado pela exclusão de redes informais de poder, fundamentais para o desenvolvimento de carreira (Johnson; Delmas, 2022).

Outro aspecto relevante refere-se às pressões comportamentais, como o *code switching*, que impõem custos emocionais e identitários significativos (Carter; Sisco, 2024). As barreiras não são isoladas, mas interdependentes e estruturalmente reproduzidas.

4.2 Interseccionalidade

A interseccionalidade se apresenta como elemento central na compreensão das desigualdades identificadas. Os estudos demonstram que as experiências de mulheres negras são qualitativamente distintas, não podendo ser reduzidas à soma de raça e gênero.

Zulu (2022) e Tsverukayi (2023) evidenciam que as identidades profissionais são construídas em contextos marcados por múltiplas tensões sociais, enquanto Bryant (2022) amplia a análise ao incorporar a dimensão da deficiência.

Mesmo em ambientes institucionalmente diversos, como as HBCUs, as desigualdades persistem (Williams *et al.*, 2024), indicando que a presença de diversidade não elimina estruturas de poder.

A interseccionalidade atua como mecanismo de amplificação e reconfiguração das desigualdades.





4.3 Mecanismos de Superação

Apesar das barreiras, a literatura aponta caminhos consistentes de superação. A mentoria estruturada destaca-se como um dos principais mecanismos de desenvolvimento profissional, promovendo acesso a redes e oportunidades (Akintade *et al.*, 2023; Iheduru-Anderson; Shingles, 2023).

O capital social emerge como elemento crítico, influenciando diretamente a progressão na carreira e a legitimidade profissional (Bishop, 2024).

Além disso, redes de apoio e políticas institucionais interseccionais contribuem para a redução das desigualdades e para a construção de ambientes mais inclusivos. A superação não ocorre individualmente, mas depende de estruturas de apoio e transformação institucional.

4.4 Liderança como Resistência

Os estudos analisados indicam que a liderança de mulheres negras não se limita a modelos tradicionais, configurando-se como prática de resistência e transformação social.

O conceito de *motherwork* (Fearon, 2023) evidencia a centralidade do cuidado como prática de liderança, enquanto Everson (2024) destaca o papel do ativismo comunitário. Msila (2022) reforça a capacidade de liderança em contextos adversos.

A liderança de mulheres negras amplia o conceito tradicional de liderança, incorporando dimensões coletivas, sociais e políticas.

4.5 Proposição do Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN)

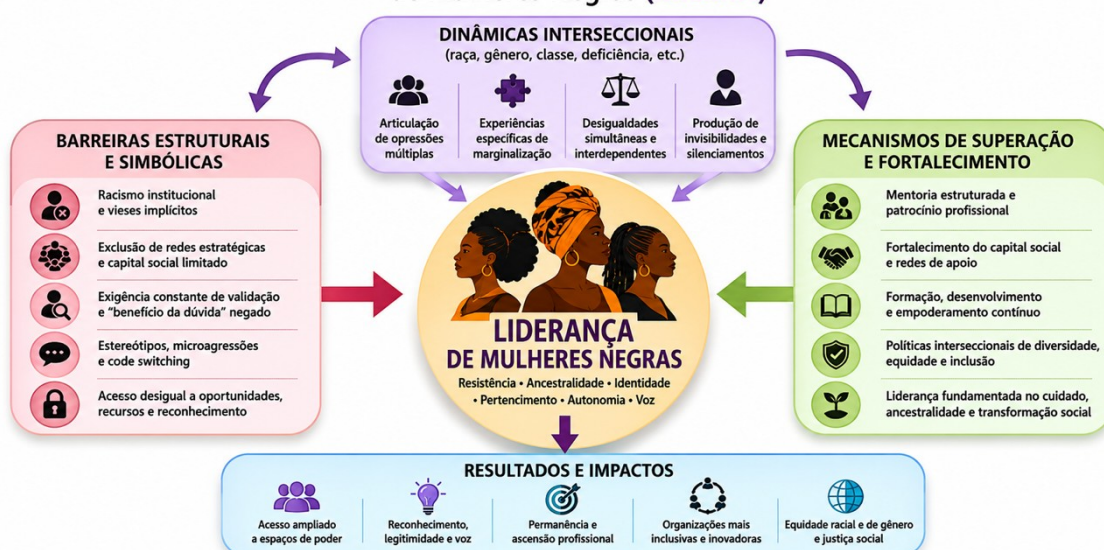
A análise integrada dos 18 estudos selecionados permitiu identificar padrões recorrentes de relacionamento entre as barreiras estruturais, os processos interseccionais e os





mecanismos de superação presentes nas trajetórias de liderança de mulheres negras. A partir da convergência dos achados, foi desenvolvido o Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN), apresentado na Figura 1.

Figura 2 – Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN)



Fonte: Elaborado pelos autores com base na revisão integrativa da literatura, 2026.

O modelo representa a liderança de mulheres negras como um fenômeno dinâmico e multidimensional, resultante da interação entre três grandes dimensões: barreiras estruturais e simbólicas, interseccionalidade e mecanismos de superação.

A primeira dimensão contempla os fatores de exclusão identificados de forma recorrente nos estudos analisados. Entre eles destacam-se o racismo institucional, os vieses implícitos, a deslegitimação da competência profissional, a exclusão de redes estratégicas de poder e as exigências de adaptação identitária e comportamental. Esses elementos atuam como mecanismos estruturais que restringem o acesso, a permanência e o reconhecimento de mulheres negras em espaços de decisão e liderança.



A segunda dimensão refere-se à interseccionalidade, identificada como eixo estruturante das experiências analisadas. Os resultados demonstram que as desigualdades não decorrem apenas da condição de gênero ou raça isoladamente, mas da interação simultânea entre diferentes marcadores sociais, tais como raça, gênero, classe social, maternidade, deficiência e contextos históricos de colonialidade. Essa articulação produz formas específicas de exclusão e amplia a complexidade das barreiras enfrentadas por mulheres negras ao longo de suas trajetórias profissionais.

A terceira dimensão compreende os mecanismos de superação evidenciados pela literatura. Os estudos apontam que estratégias como programas de mentoria estruturada, fortalecimento do capital social, ampliação das redes de apoio e implementação de políticas institucionais orientadas pela perspectiva interseccional contribuem significativamente para a redução das desigualdades e para a ampliação das oportunidades de liderança.

A interação entre essas três dimensões produz diferentes trajetórias de desenvolvimento da liderança. Enquanto as barreiras estruturais tendem a restringir oportunidades e reforçar desigualdades, os mecanismos de superação atuam como elementos mitigadores capazes de ampliar a capacidade de enfrentamento das adversidades e favorecer a construção de percursos profissionais mais equitativos. A interseccionalidade, por sua vez, funciona como elemento mediador, influenciando tanto a intensidade das barreiras quanto a efetividade das estratégias de superação.

Os resultados também evidenciam que a liderança exercida por mulheres negras frequentemente transcende concepções tradicionais associadas exclusivamente ao desempenho organizacional. Em diversos estudos, a liderança aparece vinculada a práticas de resistência, cuidado, fortalecimento comunitário, construção de pertencimento e transformação social. Dessa forma, o modelo proposto sugere que a liderança de mulheres negras deve ser compreendida não apenas como ocupação de cargos de poder, mas como um processo relacional e transformador que produz impactos individuais, organizacionais e coletivos.





4.6 Contribuições Teóricas do Modelo

O Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN) contribui para o avanço da literatura ao oferecer uma representação sistêmica das relações entre desigualdades estruturais, interseccionalidade e mecanismos de superação. Diferentemente de abordagens tradicionais centradas predominantemente em atributos individuais de liderança, o modelo evidencia que a ascensão e a permanência de mulheres negras em posições de liderança são fortemente influenciadas por fatores contextuais, institucionais e sociais.

Uma primeira contribuição consiste em demonstrar que as barreiras enfrentadas por mulheres negras não operam de forma isolada, mas constituem um sistema interdependente de exclusões que se reforçam mutuamente. Essa compreensão amplia a análise das desigualdades organizacionais ao evidenciar a necessidade de abordagens integradas para seu enfrentamento.

A segunda contribuição refere-se ao papel central da interseccionalidade. Os resultados indicam que a interseccionalidade não atua apenas como categoria analítica, mas como mecanismo estruturante das experiências profissionais de mulheres negras, influenciando a forma como oportunidades, recursos e reconhecimentos são distribuídos nos contextos organizacionais.

Por fim, o modelo amplia a compreensão da liderança ao incorporar dimensões relacionadas à resistência, ao cuidado, à ancestralidade e à transformação social. Nesse sentido, a liderança de mulheres negras emerge como uma prática que transcende o exercício formal da autoridade, assumindo papel relevante na promoção da equidade, da inclusão e da justiça social.

Os achados reforçam a necessidade de que futuras pesquisas aprofundem empiricamente as relações propostas no modelo, contribuindo para sua validação em diferentes contextos organizacionais, culturais e institucionais.





5. CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo analisar as barreiras enfrentadas por mulheres negras na ascensão a posições de liderança, à luz da interseccionalidade, buscando compreender como diferentes estruturas de desigualdade influenciam suas trajetórias profissionais e quais mecanismos contribuem para a superação desses desafios. A partir da revisão integrativa da literatura, foi possível identificar que a sub-representação de mulheres negras em espaços de liderança não pode ser explicada por fatores individuais ou pela ausência de competências, mas resulta da interação complexa entre barreiras estruturais, processos interseccionais e dinâmicas organizacionais historicamente construídas.

Os resultados evidenciaram que fatores como racismo institucional, vieses implícitos, deslegitimação da competência profissional, exclusão de redes de influência e exigências de adaptação identitária constituem obstáculos recorrentes nas trajetórias de mulheres negras. Tais barreiras não atuam de forma isolada, mas se reforçam mutuamente, produzindo contextos de exclusão que limitam o acesso, a permanência e a progressão em posições de liderança.

A análise também demonstrou que a interseccionalidade representa um elemento central para a compreensão dessas experiências, uma vez que as desigualdades observadas emergem da interação simultânea entre diferentes marcadores sociais, como raça, gênero, classe social, maternidade, deficiência e heranças históricas de colonialidade. Dessa forma, os achados reforçam a necessidade de superar abordagens analíticas fragmentadas e reconhecer a complexidade dos processos que moldam as oportunidades e os desafios vivenciados por mulheres negras nos contextos organizacionais.

Paralelamente, a literatura analisada evidenciou que mecanismos como mentoria estruturada, fortalecimento do capital social, ampliação das redes de apoio e implementação de políticas institucionais orientadas pela perspectiva interseccional desempenham papel fundamental na mitigação das desigualdades identificadas. Esses mecanismos ampliam o





acesso a oportunidades, fortalecem a legitimidade profissional e contribuem para a construção de trajetórias mais inclusivas e sustentáveis.

Como principal contribuição teórica, o estudo propôs o Modelo Integrado de Liderança Interseccional de Mulheres Negras (MILIMN), desenvolvido a partir da síntese dos achados da revisão integrativa. O modelo evidencia que a liderança de mulheres negras emerge da interação dinâmica entre estruturas de exclusão, processos interseccionais e mecanismos de superação, ampliando a compreensão da liderança para além de perspectivas centradas exclusivamente em atributos individuais. Nesse sentido, a liderança é compreendida como um fenômeno relacional, contextual e socialmente construído, influenciado por condições históricas, institucionais e culturais.

Além disso, os resultados permitiram identificar que a liderança exercida por mulheres negras frequentemente incorpora dimensões relacionadas ao cuidado, à resistência, à construção de pertencimento e à transformação social. Essa constatação contribui para ampliar os referenciais tradicionais de liderança, valorizando formas de atuação que promovem inclusão, justiça social e fortalecimento coletivo.

Do ponto de vista prático, os achados oferecem subsídios relevantes para organizações públicas, privadas e do terceiro setor interessadas em promover ambientes mais diversos e equitativos. A adoção de políticas institucionais interseccionais, programas de desenvolvimento de lideranças, ações voltadas à ampliação do capital social e iniciativas de combate aos vieses estruturais mostram-se estratégias fundamentais para ampliar a participação de mulheres negras em posições de decisão e influência.

Como limitações, destaca-se que o estudo se baseia em uma revisão integrativa da literatura, estando condicionado ao escopo dos trabalhos selecionados e à produção científica disponível no período analisado. Embora essa abordagem permita uma compreensão abrangente do fenômeno, não possibilita a observação direta das experiências vivenciadas pelas participantes nos diferentes contextos investigados.





Diante disso, recomenda-se que pesquisas futuras realizem estudos empíricos voltados à validação do modelo proposto, bem como investigações quantitativas e qualitativas que aprofundem a compreensão das relações entre interseccionalidade, liderança, capital social e desenvolvimento profissional. Também se mostram relevantes estudos comparativos entre diferentes contextos organizacionais, culturais e geográficos, capazes de ampliar a compreensão sobre os fatores que favorecem ou limitam a ascensão de mulheres negras à liderança.

Por fim, conclui-se que promover a liderança de mulheres negras ultrapassa os limites das agendas de diversidade organizacional e constitui uma questão estratégica de equidade, representatividade e justiça social. Reconhecer e valorizar suas trajetórias, experiências e formas de liderar significa não apenas ampliar a diversidade nos espaços de poder, mas também contribuir para a construção de organizações mais inovadoras, inclusivas e comprometidas com a transformação das desigualdades historicamente estabelecidas.

NOTA DE TRANSPARÊNCIA TECNOLÓGICA E AUTORIA

Como suporte metodológico e textual, foram utilizadas ferramentas de inteligência artificial generativa, incluindo Google AI Studio, Gemini e ChatGPT, com a finalidade de auxiliar na organização estrutural do trabalho, refinamento textual e sistematização de ideias. Todos os conteúdos produzidos com apoio dessas ferramentas foram criticamente revisados, validados pelas autoras e fundamentados em referências científicas.

As autoras declaram que a concepção teórica, análise dos dados, interpretação dos resultados e redação final deste artigo são de sua exclusiva responsabilidade intelectual.





AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi realizado com o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) – Código de Financiamento 001.

REFERÊNCIAS

AKINTADE, B. F. et al. Mentorship of Black women nursing faculty: An integrative review. **Nursing Outlook**, [S. l.], v. 71, n. 4, p. 102000, jul./ago. 2023.

AKOTIRENE, Carla. Interseccionalidade. São Paulo: Pólem, 2019.

BISHOP, S. C. The Price of Professionalism: Black Women, Surveillance, and the Benefit of the Doubt. **Journal of Organizational Behavior**, [S. l.], v. 45, n. 3, p. 210-225, 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V.. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, [S. l.], v. 3, n. 2, p. 77-101, 2006.

BRYANT, K. C. Intersectional Identities and the Professional Experiences of Black Women. **Social Work Research**, [S. l.], v. 46, n. 2, p. 145-157, 2022.

CARTER, A. D.; SISCO, S. Code-Switching and the Professional Identity of Black Women in Organizational Contexts. **Human Resource Development Review**, [S. l.], v. 23, n. 1, p. 45-68, 2024.

COLLINS, P. **Black feminist thought**: knowledge, consciousness, and the politics of empowerment. 2. ed. New York: Routledge, 2000.

COLLINS, P.; BILGE, S. **Intersectionality**. Cambridge: Polity Press, 2016.

CRENSHAW, K. Demarginalizing the intersection of race and sex: a Black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. **University of Chicago Legal Forum**, Chicago, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989.

CRENSHAW, K. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. **Stanford Law Review**, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

Revista **OWL Journal**, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista **OWL Journal** está licenciada com uma Licença **Creative Commons Atribuição (CC BY)**





DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. Tradução de Heci Regina Candiani. 1. ed. São Paulo: Boitempo, 2016.

EVERSON, J. K. Leading Through Ancestry: Black Women's Leadership Practices in Community Contexts. **Gender, Work & Organization**, [S. l.], v. 31, n. 2, p. 415-432, 2024.

FEARON, D. J. Black Women's Leadership: Resistance, Care, and the Politics of Belonging. **Educational Management Administration & Leadership**, [S. l.], v. 51, n. 5, p. 1120-1138, 2023.

FOFANA, M. O.; MCCREE-HALE, R.; MULLEN, S. **Navigating the Labyrinth: The Experiences of Black Women Leaders in Higher Education**. **Journal of African American Women and Girls in Education**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 32-52, 2022.

FOFANA, M. O.; BROWN, C. R. Black Women in Medicine: A Historical and Contemporary Perspective on Representation and Obstacles. **Journal of the National Medical Association**, [S. l.], 2022. [Informação de volume/página não fornecida no original].

GAMBLE, C. R. et al. Social support and resilience in Black women affected by endometrial cancer. *Am J Obstet Gynecol*. Jan;226(1):145-149, 2022.

HILERT, A. et al. Multicultural and Social Justice Training in Doctoral Counseling Programs: A Phenomenological Study. **Journal of Counselor Preparation and Supervision**, 15(2), 2022.

HOLLIS, L. Bullied Out of Position: Black Women's Complex Intersectionality, Workplace Bullying, and Resulting Career Disruption. **Journal of Black Sexuality and Relationships**, V. 4, N.3, pp. 73-89, 2018.

IHEDURU-ANDERSON, K. C.; SHINGLES, R. R. Mentoring and career advancement of Black women in nursing: A qualitative study. **Journal of Professional Nursing**, [S. l.], v. 47, p. 62-71, jul./ago. 2023.

JOHNSON, N. N.; DELMAS, P. M. Black Women in Leadership: Navigating the Concrete Wall and the Glass Ceiling. **Journal of Higher Education Management**, [S. l.], v. 37, n. 1, p. 56-65, 2022.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)





LEON, R.; ROSETTE, A. “Invisible” Discrimination: Divergent Outcomes for the Nonprototypicality of Black Women. *Academy of Management Journal* VOL. 65, NO. 3, 2022.

MSILA, V. African Leadership and Black Women: Ubuntu and Resistance in Higher Education. **South African Journal of Higher Education**, [S. l.], v. 36, n. 4, p. 158-175, 2022.

OLOPADE, O. J. Culturally Responsive Leadership: Black Women’s Approaches to Change. **Journal of Leadership Studies**, [S. l.], v. 17, n. 1, p. 34-48, 2023.

RAMAS, A.; BROWN, A.; SHAH, P. O papel estratégico da mentoria como ferramenta fundamental para a permanência e ascensão profissional de mulheres negras. **Revista de Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 30, n. 1, p. 45–60, 2022.

SANCHEZ-HUCLES, J.; DAVIS, D. Women and women of color in leadership: Complexity, identity, and intersectionality. **The American Psychologist**, Vol. 65, Issue 3, 171, 2010.

SIDEN, L. et al. Implicit Bias and Professional Identity: Examining the Barriers to Leadership for Black Women. **Journal of Social Issues**, [S. l.], v. 78, n. 2, p. 388-410, 2022.

SMITH, S. M. et al. Intersectionality in STEM: Experiences of Black Women in Science and Engineering. **Journal of Diversity in Higher Education**, [S. l.], v. 14, n. 3, p. 312-325, 2021.

TSVERUKAYI, J. Intersectionality in Practice: Navigating Multiple Identities and Systems of Oppression. **Social Sciences and Humanities**, [S. l.], v. 15, n. 2, p. 45-60, 2023.

TOUNSEL, C. **Media and Social Representation**: the representation of Black women. [S. l.: s. n.], 2022.

WANE, N. Black mother work and leadership. **Journal of African American Studies**, [s. l.], v. 26, n. 2, p. 145–160, 2022.

WILLIAMS, K. L. et al. **Structural inequalities in higher education**: the case of HBCUs. **Journal of Higher Education**, [S. l.], v. 95, n. 1, p. 20-45, 2024.

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista *OWL Journal* está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição
(CC BY)



REVISTA OWL (*OWL Journal*)

www.revistaowl.com.br – ISSN: 2965-2634



WHITTEMORE, R.; KNAFL, K. The integrative review: updated methodology. **Journal of Advanced Nursing**, 52(5):546-53, 2006.

ZULU, N. The Triple Burden: Race, Gender, and Class in Professional Environments. **International Journal of Intersectional Studies**, [S. l.], v. 4, n. 1, p. 22-38, 2022.

Recebido em: 11/04/2026

Aprovado em: 13/05/2026

Publicado em: 09/06/2026

Revista *OWL Journal*, Campina Grande - PB, v. 4 n. 6 (2026) - DOSSIÊ ESPECIAL:
Conhecimento, Formação e Transformação Social

A Revista OWL Journal está licenciada com uma Licença Creative Commons Atribuição (CC BY)

