



Estratégias de Equidade e Empoderamento para Mulheres Negras em Situação de Vulnerabilidade Digital no Brasil

[Esta é uma versão resumida. Acesse o projeto na íntegra AQUI](#)

Elo Digital é uma proposta de política pública nacional voltada à superação da vulnerabilidade digital de **mulheres negras em situação de maior exclusão socioeconômica**, por meio de um modelo inovador de **letramento digital funcional e crítico**, com foco na **geração de renda, cidadania digital e equidade racial**. Desenvolvido no âmbito do **Programa LideraGOV 5.0**, o projeto propõe a capacitação de **1.500 mulheres em 50 comunidades**, distribuídas em todas as Unidades da Federação, utilizando um arranjo institucional interministerial e parcerias com Universidades, Institutos Federais e organizações da sociedade civil organizada. Com investimento inicial projetado e **SROI estimado de 3:1**, o Elo Digital apresenta alto potencial de retorno social, alinhando-se à **Estratégia Brasil 2050** e às agendas federais de inclusão produtiva, transformação digital e enfrentamento às desigualdades raciais.

Problema ?

Exclusão digital qualificada de mulheres negras (28% da população)

Solução 💡

Rede de Monitoras Multiplicadoras nas comunidades em parceria com ICTs

Meta 📋

1.500 mulheres capacitadas em 50 Ambientes Digitais Comunitários

Retorno ♻️

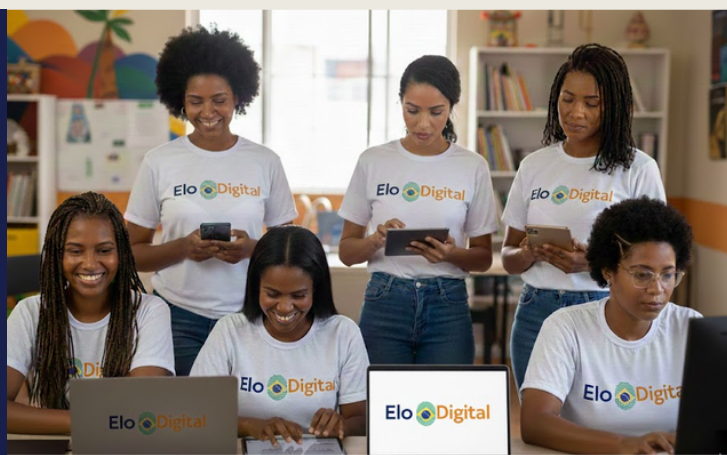
SROI 3:1
Renda mensal ↑ R\$100, benefícios sociais e acesso a direitos

O PROBLEMA PÚBLICO

Mulheres negras ocupam a base da pirâmide social brasileira e enfrentam exclusão digital qualificada, caracterizada pela combinação de:

- acesso limitado a equipamentos e conectividade;
- baixa oferta de formação digital aplicada ao trabalho;
- discriminação algorítmica e barreiras de entrada no mercado digital;
- desatualização contínua em um contexto de rápida transformação tecnológica

” Dados estruturais reforçam a urgência da intervenção: mulheres negras **recebem 46% menos** que homens brancos, representam **38,5% das pessoas no CadÚnico** e concentram-se majoritariamente em **territórios com IDH médio ou baixo**.





1. INSTITUCIONALIZAÇÃO E GOVERNANÇA

- Criação de Comitê Interministerial de Inclusão Digital Interseccional;
- Integração de bases federais (CadÚnico, RAIS e CAGED) para focalização e monitoramento;
- Formalização jurídica via convênios e TEDs;
- Articulação entre MIR, MGI, MDS, MCTI e MTE, com papéis complementares e responsabilidades pactuadas

2. OPERACIONALIZAÇÃO E GERAÇÃO DE VALOR

- Seleção de 50 comunidades e implantação de Ambientes Digitais Comunitários de Aprendizagem;
- Formação de Monitoras Multiplicadoras (mulheres negras da própria comunidade), com bolsa mensal de R\$ 1.200,00;
- Cursos de 60 horas, presenciais e híbridos, com conteúdos práticos voltados ao cotidiano, trabalho e uso de IA;
- Concessão de bolsa de R\$ 300,00 mensais às participantes, reduzindo evasão e custo de oportunidade

Impactos Esperados



DIFERENCIAIS ESTRATÉGICOS

- Modelo territorializado e comunitário, que utiliza infraestrutura local e fortalece lideranças;
- Interseccionalidade como eixo estruturante, integrando raça, gênero e classe;
- Integração com políticas existentes, preenchendo a lacuna de letramento digital crítico para geração de renda ;
- Gestão orientada a dados, com métricas de impacto e avaliação contínua;
- Sustentabilidade política, com previsão de mitigação de riscos de descontinuidade por meio de institucionalização normativa .

Investimento

O Programa Elo Digital requer um investimento estratégico de **R\$ 5,54 milhões**, usados para **converter a exclusão de 1.500 mulheres negras em produtividade real**, garantindo um **retorno social de 3:1** e consolidando a **cidadania digital** em estrito alinhamento à **Estratégia Brasil 2050**.

Riscos e estratégias de mitigação

A transformação digital no Brasil redefine o acesso a oportunidades econômicas, educacionais e sociais. A exclusão digital atua como vetor de desigualdades estruturais, afetando de forma desproporcional mulheres negras. Elas estão entre os 10% mais pobres, tem baixa presença nas faixas superiores de renda e maior exposição a formas de trabalho precarizadas.

Políticas de letramento e capacitação digital configuram-se não apenas como instrumentos de justiça social, mas como estratégia de desenvolvimento econômico, alinhada à Estratégia Brasil 2050, ao Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (2024–2028) e às diretrizes nacionais de inclusão produtiva.

O **Elo Digital** responde esse desafio estruturando um modelo de formação baseado na replicação comunitária do conhecimento, formando mulheres negras como agentes multiplicadoras. Ao fortalecer competências digitais básicas e intermediárias, a iniciativa amplia a autonomia econômica das beneficiárias, promove impacto intergeracional e impulsiona um ciclo sustentável de inclusão e mobilidade social.

A execução da política envolve riscos associados à coordenação interministerial, descontinuidade orçamentária, limitações de infraestrutura local e desafios relacionados à integração de bases de dados. Para mitigá-los, recomenda-se:

- Institucionalizar o programa por norma infralegal, garantindo continuidade mesmo diante de mudanças de gestão;
- Definir governança centralizada, evitando sobreposições entre ministérios e assegurando clareza de responsabilidades;
- Mapear previamente territórios com infraestrutura crítica, priorizando investimentos em conectividade e equipamentos;
- Estabelecer diretrizes de segurança jurídica e LGPD para integração das bases CadÚnico, RAIS e CAGED.

Recomendações técnicas:

- Priorizar recursos orçamentários para execução imediata do programa.
- Instituir Comitê Interministerial, sob coordenação do Ministério da Igualdade Racial.
- Integrar CadÚnico, RAIS e CAGED, assegurando focalização e conformidade com a LGPD.
- Autorizar convênios e TEDs, garantindo celeridade na execução.
- Mobilizar redes territoriais e institucionais para capilaridade nacional.
- Implementar monitoramento contínuo, com indicadores de impacto e SROI.

Próximos passos:

Para garantir a execução célere e eficiente, recomenda-se:

- Elaboração de Plano Operacional Trienal, definindo metas numéricas, cronograma detalhado e responsabilidades;
- Publicação de Portaria Interministerial, instituindo o comitê gestor e estabelecendo diretrizes técnicas;
- Definição dos territórios prioritários, com base em vulnerabilidade socioeconômica e déficit de inclusão digital;
- Início da fase piloto, com avaliação de resultados após os primeiros seis meses;
- Escalonamento nacional progressivo, condicionado aos resultados obtidos e à capacidade instalada.

Conclusão

A adoção do **Elo Digital** representa uma oportunidade estratégica para enfrentar desigualdades históricas, promover inclusão produtiva qualificada e fortalecer o direito de acesso ao mundo digital. Com governança definida, viabilidade institucional e alta capacidade de impacto, a política está pronta para implementação imediata. Diante da urgência social e do alinhamento com as prioridades nacionais, recomenda-se a tramitação célere das medidas necessárias à sua execução.



Claudia de Sá Lemos -
Universidade Federal de
Campina Grande (UFCG) -
claudia.sa@tecnico.ufcg.edu.br



Fabíola Martins Bastos - Ministério
da Gestão e Inovação em Serviços
Públicos (MGI) -
fabiola.bastos@gestao.gov.br



Henrique Douglas Jr. - Casa Civil da
Presidência da República
henrique.6786@dtc.gov.br



*Marcelo Freitas Rodrigues -
Agência Nacional de Vigilância
Sanitária (Anvisa) -
marcelo.freitas@anvisa.gov.br -
Líder do Grupo



Matheus Júlio de Melo - Ministério
da Gestão e Inovação em Serviços
Públicos (MGI) -
matheus.julio@gestao.gov.br



Patrícia Rejane Martins Bastos -
Ministério do Desenvolvimento
Agrário e Agricultura Familiar (MDA) -
patricia.rejane@mda.gov.br



Sabrina Ávila Rodrigues -
Universidade Tecnológica Federal
do Paraná (UTFPR) -
sabrinaavila@utfpr.edu.br



Estratégias de Equidade e Empoderamento para Mulheres Negras em Situação de Vulnerabilidade Digital no Brasil

Grupo 3 - LideraGOV 5.0

Claudia de Sá Lemos - Universidade Federal de Campina Grande (UFCG) -

claudia.sa@tecnico.ufcg.edu.br

Fabiola Martins Bastos - Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) -

fabiola.bastos@gestao.gov.br

Henrique Douglas Jr - Casa Civil da Presidência da República

henrique.6786@dte.gov.br

*Marcelo Freitas Rodrigues - Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) -

marcelo.freitas@anvisa.gov.br - Líder do Grupo

Matheus Júlio de Melo - Ministério da Gestão e Inovação em Serviços Públicos (MGI) -

matheus.julio@gestao.gov.br

Patrícia Rejane Martins Bastos - Ministério do Desenvolvimento Agrário e Agricultura Familiar (MDA) -

patricia.rejane@mda.gov.br

Sabrina Ávila Rodrigues - Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR) -

sabrinaavila@utfpr.edu.br

Resumo

O futuro do trabalho requer habilidades digitais, é preciso superar barreiras de entrada para mulheres negras acessarem este universo. Este plano estratégico detalha uma proposta de política pública voltada à superação da vulnerabilidade digital de mulheres negras no Brasil, em estrita consonância com o Objetivo 6.1 da Estratégia Brasil 2050. O problema central reside na exclusão digital qualificada deste grupo que compõe 25,4% da população, enfrenta um desemprego de 14,2% e apresenta renda média de R\$1.200,00 mensais. Essa conjuntura é agravada pela dependência de acessos limitados de conexão de rede via dispositivos móveis. O projeto **Elo Digital**, desenvolvido no âmbito do Programa LideraGOV 5.0 — iniciativa que visa à formação de líderes capazes de gerar impacto social e inovação na Administração Pública — propõe o letramento digital funcional e crítico por meio de um modelo de “Monitoras Multiplicadoras”. A solução utiliza as instalações da própria infraestrutura local e parcerias com Universidades e Institutos Federais para capacitar 1500 mulheres em 50 comunidades, integrando cidadania digital e inteligência artificial à geração de renda. Com um investimento inicial projetado, a proposta estima um retorno sobre o investimento - SROI social de 3:1, alinhando o desenvolvimento tecnológico à equidade racial e à justiça social.

1 Apresentação

1.1 Alinhamento com a estratégia Brasil 2050

Eixo: 1. Desenvolvimento Social e Garantia de Direitos

Objetivo: 6. Garantir que as pessoas estejam preparadas para as transformações tecnológicas e os desafios do mundo do trabalho

Orientação estratégica: 6.1. Assegurar a requalificação profissional e a formação continuada no mercado de trabalho, promovendo a atualização contínua dos trabalhadores, a adaptação diante das transformações tecnológicas e a cultura empreendedora, garantindo a superação de barreiras de acesso para mulheres e grupos vulneráveis e a inclusão digital e regional.

1.2. Contexto geral e relevância do tema

Esta proposta estratégica é resultado da entrega da terceira fase do LideraGOV 5.0, um programa de formação executiva da Administração Pública Federal dedicado a desenvolver líderes vocacionados para a alta gestão, capazes de atuar com visão sistêmica, inovação e valor público voltado para o cidadão. Como "LideraGOVers", nossa missão transcende a gestão administrativa comum. Buscamos a geração de valor público, identificando gargalos estruturais e propondo soluções que sejam, simultaneamente, relevantes, viáveis e exequíveis. A liderança estratégica exige um olhar atento, analítico e insurgente para perceber oportunidades de inovação que impactam positivamente a sociedade.

O presente plano reflete a competência de gestão por evidências, utilizando diagnósticos precisos para enfrentar um dos desafios mais persistentes e complexos do Estado brasileiro: a exclusão digital qualificada de mulheres negras. Por exclusão digital qualificada consideramos a “exclusão digital de segundo nível”, uma forma mais sutil e profunda de desigualdade, em que a pessoa tem acesso à internet e a dispositivos (como um *smartphone*), mas não possui as habilidades, o letramento digital ou a qualidade de conexão necessários para aproveitar os benefícios da tecnologia para seu desenvolvimento pessoal, educacional ou profissional (SIQUEIRA; GIROLIMETTO, 2025).

As transformações tecnológicas vivenciadas nas últimas décadas, impulsionadas seja pela digitalização, pela automação, pela inteligência artificial ou pela economia de plataformas, vêm reconfigurando de maneira acelerada o mundo do trabalho. Essas mudanças, embora criem oportunidades de inovação, desempenho e geração de renda, também ampliam desigualdades históricas quando não são acompanhadas por políticas públicas inclusivas e estratégias de qualificação profissional orientadas pela e para a equidade.

Mesmo 137 anos após a abolição da escravidão, o racismo permanece como um fenômeno estrutural no Brasil, persistindo em manifestações diversas e produzindo desigualdades intergeracionais (IPEA, 2023). Comparando dados produzidos pelo IPEA, em 2013, e pelo IBGE, em 2023, isto é, um interstício de 10 anos, identifica-se que as mulheres negras permanecem com a renda mais baixa quando comparadas a outros grupos de gênero e raça no país. Essa posição também se mantém na comparação entre mulheres brancas e negras. Embora tenham ocorridos avanços na área da educação e da renda, são percebidos diferentes “Brasis” ao se debruçar sobre mortalidade materna, homicídio feminino e concentração de trabalho doméstico (ABREU, 2020), por exemplo.

Ainda que neste lugar de exclusão e invisibilidade, mulheres negras (pretas e pardas) foram e continuam sendo um dos principais vetores de constituição da sociedade brasileira, seja no âmbito de cuidados, chefiando famílias solitariamente, seja em postos de trabalho que facilitam a vida das pessoas (geralmente brancas e de classe média) por meio do trabalho

doméstico, no comércio de varejo, no terceiro setor e nos ensinos básico e fundamental. Os domicílios chefiados por mulheres negras, que representam 27,4% de todos os domicílios brasileiros (dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNAD, de 2024), abrigam proporcionalmente mais pessoas (29,5%) e crianças (34,7%), indicando que mulheres negras carregam a sobrevivência de núcleos familiares inteiros com recursos escassos.

Na estrutura contemporânea do mercado de trabalho, mulheres negras e homens negros representam 55,4% dos postos ocupados, somando 56,4 milhões de pessoas, mas permanecem majoritariamente em posições precárias e informais. Em contrapartida, esta exploração contínua também é *locus* de resistências organizadas. Trabalhadoras domésticas negras, quitandeiras urbanas, trabalhadoras rurais, mulheres que sustentam o funcionamento material do país, organizam-se pela reivindicação de direitos, dignidade e reconhecimento (BERNARDINO-COSTA, 2015; SOUZA, 2017; THEODORO, 2008).

Lélia Gonzalez (1935-1994), filósofa e antropóloga, foi pioneira ao colocar a mulher negra no centro do debate sobre a formação social brasileira. Desenvolveu o conceito de amefricanidade para valorizar a identidade afro-brasileira e latino-americana, enfrentando diretamente interpretações consolidadas de pensadores brancos como Gilberto Freyre e Caio Prado Júnior. Lélia argumentou que a análise da condição das mulheres negras era imprescindível para compreender as contradições estruturais do capitalismo dependente brasileiro. A autora analisou como mulheres negras ocupam o "não lugar" na sociedade patriarcal-racista, sustentando papéis como "mãe preta" e doméstica desde a colonização. Em "Racismo e Sexismo na Cultura Brasileira", ela argumentou que a tripla opressão (raça-gênero-classe) é herança direta da formação patriarcal-racista do Brasil.

Por essas razões, esse grupo de pessoas deve ser tratado com prioridade pelo poder público na implementação de políticas públicas voltadas à promoção do desenvolvimento social justo, equitativo e transformador. O que pensadoras negras brasileiras como Lélia ensinam é que reconhecer a importância das mulheres negras não é uma questão de inclusão ou diversidade; é uma questão fundamental para qualquer transformação verdadeira na sociedade.



Mulheres negras tendem a ser expostas a mais uma camada de vulnerabilidade, a digital. O trabalho que ora apresentamos propõe uma solução que combina capacitação digital e inclusão produtiva de mulheres negras que vivenciam esse tipo de vulnerabilidade. O ponto de partida é a integração de bases e diagnóstico local (mapeamento de perfis, gargalos de conectividade, oferta de serviços e oportunidades), seguido do desenho e da oferta de trilhas de letramento digital e capacitação alinhadas às demandas do mercado e transformações tecnológicas.

As ações da solução foram estruturadas considerando as instalações da própria infraestrutura local das comunidades selecionadas e parcerias com Universidades e Institutos Federais para capacitar 1500 mulheres em 50 comunidades, integrando cidadania digital e inteligência artificial à geração de renda. Com um investimento inicial projetado, a proposta tem um retorno social estimado (SROI - Social Return on Investment) em 3:1, considerando o incremento na renda das participantes de R\$ 100/mês por 24 meses, somado à economia em serviços públicos e alinhando o desenvolvimento tecnológico à equidade racial e à justiça social. Desde a ação piloto estão previstos momentos de monitoramento e avaliação de impacto com metas e indicadores de inserção ocupacional, renda e permanência, garantindo

ajustes sistemáticos e periódicos, bem como transparência para órgãos, entidades públicas e pessoas interessadas.

Nesse contexto, a Estratégia Nacional de Longo Prazo, denominada Estratégia Brasil 2050, ao tratar do desenvolvimento social e da garantia de direitos, reconhece a centralidade da preparação das pessoas para as transformações tecnológicas e os desafios do mundo do trabalho como condição indispensável para um desenvolvimento sustentável, justo e democrático do país. Importante ressaltar que as transformações tecnológicas, se não forem trabalhadas de forma intencionalmente inclusiva, tenderão a reforçar padrões de exclusão já existentes, aprofundando desigualdades raciais, de gênero e de classe.

A situação das mulheres negras em vulnerabilidade digital emerge, nesse contexto, como um desafio premente e complexo. Políticas públicas universais pensadas à margem das desigualdades estruturais mostram-se insuficientes para produzir equidade de oportunidades. São necessárias abordagens interseccionais capazes de enfrentar de maneira articulada os diferentes fatores de exclusão que incidem sobre esse grupo.

A requalificação profissional e a formação continuada, objeto desta proposta de política pública, vão além da aquisição de novas competências técnicas. Abrangem o desenvolvimento de habilidades digitais, socioemocionais e empreendedoras, a ampliação do acesso a tecnologias e conectividade, o fortalecimento de redes de apoio e a criação de ambientes institucionais que reconheçam e valorizem trajetórias diversas e regionalismos. Para mulheres negras, isso passa também pela superação de barreiras como múltiplas jornadas diárias (trabalho, maternagem, organização e manutenção do lar etc.), a discriminação no mercado de trabalho e a distribuição territorial desigual de oportunidades de capacitação e geração de renda qualificada.

**Para mulheres
negras, a
requalificação
passa pela
superação de
barreiras
invisíveis, como
múltiplas
jornadas diárias,
a ausência de
políticas de
cuidado e o
racismo
estrutural no
mercado de
trabalho.**

1.3. Objetivos e Metodologia

1.3.1 Objetivo Geral

Implementar, em escala nacional, um modelo regionalizado de letramento digital funcional e crítico para mulheres negras em situação de vulnerabilidade social, com formação presencial nas comunidades, apoio de monitoras multiplicadoras e articulação com Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia - INCTs, que incluem Universidades e Institutos Federais, para ampliar empregabilidade, geração de renda e acesso autônomo a serviços públicos digitais.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Capilaridade e oferta territorial - selecionar e ativar 50 Ambientes Digitais Comunitários de Aprendizagem (em escolas/associações com internet e computadores), assegurando condições mínimas de funcionamento, agenda fixa e registro de uso;
- Garantir capilaridade nacional e equidade federativa - Garantir presença em todas as UFs e DF, priorizando territórios com maiores índices de vulnerabilidade digital;
- Formar e certificar “Monitoras Multiplicadoras” com ICTs -Capacitar 50 Monitoras Multiplicadoras via parcerias com Universidades e Institutos Federais (ICTs);
- Executar a oferta formativa em escala (turmas e carga horária) -Implementar 100 turmas com 60 horas de carga horária prática ao longo de seis meses;
- Certificar 1.500 mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital em todo o território nacional;
- Assegurar competência em cidadania digital (gov.br) com verificação prática - garantir que $\geq 80\%$ das concluintes realizem, de forma autônoma, um conjunto mínimo de tarefas em serviços públicos digitais (gov.br), aferido por teste prático (pré e pós);
- Reduzir vulnerabilidades a golpes e ampliar segurança digital - Garantir que 80% das concluintes adotem práticas de segurança digital e prevenção a fraudes;
- Promover resultados de inserção produtiva e geração de renda - Aumentar a renda mensal em R\$ 100,00 para as participantes em até 24 meses após a formação;
- Fomentar bolsas como mecanismo de permanência e equidade - conceder bolsa mensal de R\$1.200 às Monitoras e R\$300 às participantes durante o ciclo, vinculando o pagamento aos critérios de permanência;
- Mensurar e reportar retorno social (SROI) com premissas explícitas –Monitorar o retorno social (SROI 3:1), mensurando ganhos de renda e acesso a direitos em 24 meses.

1.4 Metodologia:

Para garantir o rigor técnico e a viabilidade da solução, o Grupo 3 adotou uma jornada metodológica robusta:

Teoria dos Múltiplos Fluxos (Kingdom): identificação da janela de oportunidade política aberta pela Estratégia 2050 e pelo Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA), em especial no Eixo Estruturante 2: Difusão, Formação e Capacitação em IA.

Design Thinking e Abordagem Etnográfica: realização de [entrevistas contextuais](#) com mulheres negras, empregadores e ICTs (Universidades e Institutos Federais) para garantir que a solução responda a necessidades reais e não apenas a suposições de gabinete.

Gestão por Evidências: triangulação de dados do IBGE, IPEA e ONU Mulheres para fundamentar cada meta estabelecida.

As entrevistas semiestruturadas cotejadas aos dados secundários visaram à análise da realidade das mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital no Brasil. Diferentemente de um relato meramente descritivo, nossa proposta buscou explicar como a interseccionalidade de raça, gênero e classe influencia dimensões-chave do bem-estar e do desenvolvimento — como autonomia econômica, saúde, segurança e acesso à educação — e

quais fatores institucionais e tecnológicos podem determinar a superação dessas barreiras no contexto da Estratégia Brasil 2050 e do PBIA 2024-2028.

Essa abordagem permite inferir relações plausíveis entre o desenho de políticas públicas de capacitação (envolvendo letramento digital, governança interministerial e apoio ao empreendedorismo) e os resultados observáveis na vida de mulheres negras, contextualizando-os à luz de dados de fontes oficiais como IBGE, IPEA e ONU Mulheres, Ministério da Saúde, Ministério das Mulheres e Sebrae. Foram priorizados relatórios e pesquisas publicados entre 2022 e 2025 para garantir a atualidade e relevância dos dados.

Ainda, pretende informar gestores e tomadores de decisão sobre como a requalificação profissional e a formação continuada podem atuar como instrumentos de transformação para reduzir desigualdades históricas e impulsionar o desenvolvimento nacional. Nossa proposta de política pública funciona como um “GPS social”: além de mostrar onde o Brasil está hoje em termos de desigualdade, a análise intenciona recalcular a rota, identificando obstáculos estruturais e apontando um caminho tecnológico e institucional necessário para que mulheres negras alcancem o destino da plena cidadania e empoderamento econômico até 2050.

1.4.1 Fontes de Dados e Método de Análise

A integração de múltiplas perspectivas por meio da triangulação fortaleceu a integridade dos dados, garantindo que as proposições estejam solidamente fundamentadas em evidências verificáveis (Quadro 1).

Quadro 1 – Fontes analisadas na caracterização do público-alvo e delimitação do problema

Tipo de fonte e Descrição		Localização no trabalho
Primária	Entrevista com mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital: cooperadas da Cooperativa de Catadoras de Materiais Recicláveis, Cata-Bahia	Seção d) Proposta de Solução (Mapa de Insights) e subitem 8 (Imersão na Realidade)
	Aplicação de questionário (formulário online) com Pró-Reitorias de Extensão de IES públicas	Seção d) Proposta de Solução, subitem Instituições de ensino superior públicas.
	Entrevistas com empregadores: 2 entrevistas semiestruturadas com 2 (duas) organizações do Terceiro Setor	Seção c) Caracterização do Problema e seção d) Proposta de Solução
Secundária	Análise documental: Análise de bases oficiais como IBGE (Censo 2022/PNAD), IPEA, CETIC.BR (TIC Domicílios) e ONU Mulheres	Seção c) Caracterização e Delimitação do Problema
	Levantamento de programas: Mulheres Mil, Casa da Mulher Brasileira, Banco da Mulher e Acredita.	Seção d) Proposta de Solução (Iniciativas Existentes e Boas Práticas)

1.4.2 Procedimentos de coleta e validação

- Análise documental: levantamento e análise de documentos secundários sobre o tema (de forma direta e indireta);
- Entrevistas semiestruturadas: coleta de percepções de pessoas provenientes de três grupos de respondentes (mulheres negras, instituições empregadoras e IES públicas);
- Análise cruzada de fontes: cotejo entre dados empíricos e fontes secundárias;

A análise seguiu três etapas complementares:

- Descritiva e diagnóstica – consolidação dos resultados das iniciativas existentes no país sobre a temática e limitações identificadas pelas pessoas entrevistadas.
- Explanatória – interpretação dos resultados das entrevistas e questionários aplicados.
- Analítica e propositiva – análise dos achados das entrevistas e questionários e proposição de um plano de ação.

2. Escopo e Público Alvo

O escopo geográfico da análise abrange todo o território nacional com foco em mulheres negras (autodeclaradas pretas ou pardas) em situação de vulnerabilidade digital.

O funil do público considera a distribuição etária, com 35% das mulheres negras na faixa de 25-44 anos (IBGE, PNAD 2023), e a concentração geográfica, com 68% vivendo em municípios com IDH médio ou baixo, especialmente nas regiões Norte e Nordeste, que concentram 42% da população negra feminina (IPEA, Atlas do Desenvolvimento Humano 2023).

As mulheres negras respondem por 38,5% das pessoas constantes no CadÚnico e esse indicador atinge 42,5% quando consideramos apenas as pessoas em extrema pobreza.

Para garantir capilaridade federativa e equidade territorial, o programa prevê a seleção de 50 comunidades, com pelo menos uma comunidade em cada UF (incluindo o DF), e distribuição adicional das demais vagas segundo critérios de vulnerabilidade (por exemplo: incidência de CadÚnico, indicadores socioeconômicos e déficit de oferta formativa), com priorização de territórios onde se concentram maiores barreiras de acesso a oportunidades.

A oferta formativa ocorrerá exclusivamente dentro das comunidades, por meio da implantação/ativação de Ambientes Digitais Comunitários de Aprendizagem (núcleos instalados em escolas, associações ou espaços comunitários que disponham de internet e computadores). Esses ambientes funcionarão como ponto de referência local para aulas, práticas orientadas e plantões de cidadania digital, assegurando acessibilidade territorial, previsibilidade e vínculo com a rede comunitária.

Quando necessário, o programa poderá realizar adequações mínimas (micro infraestrutura e organização do espaço) para garantir condições de uso, segurança e continuidade das atividades. O modelo pedagógico se organiza em torno de “Monitoras Multiplicadoras”, selecionadas na própria comunidade e formadas por integrantes escolhidos por Instituições Nacionais de Ciência e Tecnologia - ICTs, que podem incluir Universidades e Institutos Federais via projetos de extensão (de forma remota, híbrida e/ou presencial).

As monitoras receberão bolsa mensal de R\$ 1.200,00 durante o ciclo de execução e atuarão como liderança local do processo formativo, com metas de condução da turma, apoio prático ao uso de serviços digitais e mobilização comunitária. As participantes (até 15 por comunidade) receberão bolsa mensal de R\$ 300, vinculada a critérios de permanência (ex.: frequência mínima e participação nas atividades), como mecanismo de redução de evasão e mitigação do custo de oportunidade associado a trabalho informal e cuidados. A origem dos

recursos financeiros para custear a proposta desta política pública está prevista no atual PBIA 2024-2028, no âmbito do Eixo 2 - Difusão, formação e capacitação.

3. Caracterização e Delimitação do Problema

As vulnerabilidades das mulheres negras no Brasil decorrem de desigualdades históricas e estruturais que, sob a transformação tecnológica, assumem novas camadas de complexidade. A exclusão digital qualificada atua como uma barreira sistêmica que limita a mobilidade social, a autonomia econômica e o acesso a oportunidades no mundo do trabalho. Superar este ciclo de exclusão exige enfrentar entraves educacionais e territoriais, garantindo que a tecnologia funcione como vetor de emancipação em vez de novo mecanismo de marginalização. Esta intervenção é estratégica para converter vulnerabilidade em valor público, em estrito alinhamento à estratégia Brasil 2050.

Durante a elaboração da proposta diversas fontes foram consultadas para compreender, dimensionar e caracterizar o problema de maneira apropriada. As principais barreiras estruturais e institucionais identificadas (Figura 1) são descritas nesta seção.



Figura 1. Barreiras estruturais e institucionais para o letramento digital pleno de mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital

A vulnerabilidade digital impõe desvantagens que prejudicam a empregabilidade e a segurança profissional das mulheres negras. A diretora da Social Good Brasil ratifica que a carência de competências tecnológicas impede o acesso a melhores oportunidades no mercado. Esse déficit é evidenciado pelo baixo índice de habilidades digitais (13,6%) entre quem possui menor escolaridade, agravando o ciclo de exclusão:

Acho que tem um desafio de acesso que é de contratação mesmo... de se preferir contratar pessoas brancas ou se preferir contratar homens. Quando a gente fala de tecnologia, existe bastante isso. Do outro lado, acho que tem um desafio também das próprias mulheres. O que eu percebo é que a mulher se sente muito menos mesmo quando ela não é. Então acho que tem a síndrome da impostora, né? Às vezes o homem tem menos competências, menos experiências que a mulher, mas ele banca aquilo com muito mais confiança. Porque ele foi ensinado dessa maneira. E a mulher não, né? Tem uma outra barreira também... muita gente acha que a tecnologia não é para si. Eu sou a pessoa de humanas que é da tecnologia.

A vulnerabilidade da mulher negra no mercado de trabalho também foi abordada pela gerente de projetos da ONG Jataí, também entrevistada para nosso trabalho, que enfatizou a necessidade de a mudança começar em nível institucional, na própria organização/empresa:

[...] Estabelecer um espaço [em] que as pessoas cheguem e cresçam, já que a gente pega competências específicas. É importante que as mulheres negras inseridas em espaços públicos olhem para o seu fazer como estratégico e como pessoas com capacidade de aprender e propor ideias. Com dois fatores de minoria, serem mulheres e negras, por vezes elas têm dificuldade de se impor, seu pensamento e sua proposta de atuação.

Existem diversos fatores que compõem a vulnerabilidade digital:

a) **exclusão digital**: falta de acesso a tecnologias digitais (computadores, *smartphones*, internet de qualidade) ou a ausência de habilidades básicas para utilizá-las efetivamente pode limitar severamente oportunidades de trabalho;

b) **discriminação algorítmica**: recrutamento e gestão de talentos automatizados podem perpetuar ou ampliar preconceitos existentes por vieses algorítmicos;

c) **precariedade no trabalho remoto e em plataformas** (*gig economy*): a uberização de serviços pode expor trabalhadores a jornadas de trabalho imprevisíveis, falta de benefícios trabalhistas e monitoramento digital intensivo, afetando sua saúde mental e bem-estar; e

d) **desatualização de competências**: a rápida evolução tecnológica exige aprendizado contínuo. Grupos que não têm acesso ou oportunidades para aprimorar suas competências digitais ficam em desvantagem competitiva no mercado de trabalho.

O fator “exclusão digital” experimentado pelas mulheres negras é evidente no relato da gerente de projetos da Ong Jataí, no momento da contratação de profissionais: “[...] é bastante difícil, porque a gente coloca a diversidade como uma regra relevante, mas ao mesmo tempo a gente trabalha com projetos super complexos e super específicos. Então é difícil conseguir conciliar a característica de diversidade que a gente quer com as características dos perfis de habilidades e competências que a gente precisa”.

Precisa ter as pessoas dentro para conseguir ir chegando nesses grupos.

Para mitigar esse obstáculo, a estratégia de redes de cooperação, como a parceria entre Social Good Brasil e PactHub, demonstra que a ocupação de espaços por pessoas negras atua como vetor de novas contratações. Sob a lente da interseccionalidade, essa intervenção é urgente: mulheres negras recebem 46% a menos que homens brancos e compõem a base da pirâmide com apenas 12% de conclusão no ensino superior, contra 25% de mulheres não negras

A análise aqui proposta utiliza a lente da interseccionalidade, reconhecendo que raça, gênero e classe se sobrepõem para posicionar a mulher negra na base da pirâmide social brasileira. Esta posição é evidenciada por dados críticos:

 Renda e Trabalho	 Educação	 Saúde e segurança
A renda média mensal de R\$ 1.200, o que representa apenas 60% da renda de mulheres brancas (IPEA, 2024). A taxa de desemprego de 14,2%, superando a média nacional (IBGE, PNAD 2024).	Apenas 12,5% das mulheres negras possuem ensino superior completo, metade do índice registrado para mulheres brancas (25%).	A mortalidade materna entre mulheres negras é de 70 por 100 mil nascidos vivos, 2,5 vezes maior que a de brancas. Além disso, 65% relatam ter sofrido violência doméstica, evidenciando uma rede de proteção ainda falha (ONU Mulheres, 2023).

Mulheres negras enfrentam vulnerabilidades estruturais que limitam sua inserção produtiva e renda. A taxa de desemprego (6,9% para pretos vs. 4,4% para brancos) e a desigualdade salarial de 46% evidenciam esse abismo. Barreiras como a baixa cobertura de creches forçam 31,8% das mulheres negras à inatividade para cuidar de dependentes, perpetuando a informalidade, a restrição de crédito e a baixa escolaridade. Esse ciclo de exclusão é ratificado pelo trabalho doméstico — onde 61,5% são negras — e foi agravado pela pandemia, consolidando a precarização do bem-estar e da segurança profissional (Brasil, 2024; IBGE, MEC, 2023; PNAD 2024; IPEA, 2024; ONU Mulheres, 2023)

No campo produtivo, parcela relevante do empreendedorismo é informal e com restrição de acesso a crédito a cerca de 70% da população, limitando a geração sustentável de renda (SEBRAE, 2023). As desigualdades impostas ao longo dos anos refletem de diferentes maneiras o acesso e permanência no mundo do trabalho. É importante destacar que o trabalho doméstico remunerado no Brasil é uma ocupação predominantemente feminina: 92% das posições são ocupadas por mulheres e, entre elas, 61,5% são negras (ABREU, 2020). No contexto da pandemia de COVID-19, desigualdades raciais preexistentes foram aprofundadas (QUEIROZ, 2021).

No empreendedorismo, embora forte resiliência e iniciativa, predomina a informalidade, pouco acesso a crédito, redes de apoio e instrumentos de proteção social. Racismo e sexismo, frequentemente relatados por empreendedoras negras, funcionam como barreiras invisíveis que freiam a escala e a sustentabilidade dos negócios (SANTOS, 2024), reduzindo a geração de renda e inserção em cadeias produtivas de maior valor (SEBRAE, 2023).

Mulheres negras são um grupo numeroso e majoritariamente urbano.

Do ponto de vista demográfico e socioeconômico, as mulheres negras são um grupo numeroso e majoritariamente urbano, mas sobrerrepresentadas em indicadores desfavoráveis. Ainda que as mulheres negras constituem parcela significativa da população feminina, sua renda média mensal permanece substancialmente abaixo da de mulheres brancas; seu desemprego é mais elevado; e o subemprego e a informalidade são predominantes.

Essa combinação repercute diretamente na capacidade de investimento em capacitação, no acesso a oportunidades qualificadas e na estabilidade de trajetórias profissionais. A lacuna educacional, especialmente na conclusão do ensino superior e na formação técnica e tecnológica, restringe o ingresso em ocupações de maior valor agregado, justamente aquelas que mais se expandem em um mercado de trabalho impactado pela digitalização, pela automação e pela inteligência artificial.

As desigualdades em saúde e segurança agravam o quadro. O acesso insuficiente a serviços preventivos, os piores desfechos em mortalidade materna e a maior prevalência de sintomas de saúde mental compõem um cenário que compromete a disponibilidade para estudar, trabalhar e empreender. A violência doméstica e urbana, somada à baixa confiança nos mecanismos de denúncia e proteção, introduz riscos e custos adicionais para a participação econômica e social. Tais evidências mostram que políticas de qualificação profissional desvinculadas da proteção social, do cuidado e da segurança têm eficácia limitada para alterar trajetórias.

Paralelamente, a infraestrutura de serviços e a inclusão digital exercem papel decisivo. O acesso insuficiente a creches impede que muitas mulheres

Falta de acesso à creche dificulta acesso à trabalho remunerado, estudo e renda.

negras conciliem cuidado e qualificação, perpetuando a sobrecarga de trabalho não remunerado. A precariedade em saneamento básico e outros serviços básicos atinge diretamente a dignidade, a saúde e a produtividade dessas pessoas.

Nesse contexto, a Estratégia Brasil 2050 traz a necessidade de preparar as pessoas para as transformações tecnológicas e os desafios do mundo do trabalho como uma das iniciativas capazes de transformar o *status quo* existente. A requalificação profissional e a formação continuada, articuladas à inclusão digital, à cultura empreendedora e à superação de barreiras de acesso, especialmente para mulheres e grupos vulneráveis, configuram um conjunto de ações essenciais para reduzir desigualdades e ampliar oportunidades reais de inclusão produtiva.

Todavia, para que produzam impacto substantivo, tais ações devem ser desenhadas com intencionalidade inclusiva, intersetorialidade e sensibilidade regional, de modo a enfrentar simultaneamente as dimensões socioeconômicas, educacionais, de cuidado, de saúde, de segurança e de discriminação que sustentam a vulnerabilidade.

O problema identificado pelo Grupo 3 aborda não apenas a falta de acesso à internet, mas a exclusão digital qualificada. Embora o acesso material tenha crescido, este é profundamente desigual em termos qualitativos:

 Dependência Móvel	 Literacia Digital Passiva	 Barreira Institucional
A maioria da população branca possui múltiplos dispositivos, 65% dos negros acessam a rede exclusivamente pelo celular , via planos limitados que restringem a navegação a redes sociais e impedem o uso produtivo para formação técnica ou serviços públicos complexos (CETIC.BR, 2023).	Mulheres utilizam a internet predominantemente para consumo passivo (mensagens e vídeos) (CETIC.BR, 2024), encontrando barreiras para a produção ativa de conteúdo ou desenvolvimento técnico em áreas STEM (Ciência, Tecnologia, Engenharia e Matemática), onde representam apenas 3% das matrículas (INEP, 2023; UNESCO, 2018).	A crescente digitalização dos serviços governamentais (portal gov.br) cria uma nova forma de exclusão: <u>mulheres com baixo letramento digital tornam-se "analfabetas funcionais digitais"</u> , incapazes de acessar direitos básicos, como o Meu INSS ou a Carteira de Trabalho Digital, sem auxílio de terceiros (CETIC.BR, 2024).

A delimitação do problema, portanto, concentra-se em mulheres negras, autodeclaradas pretas e pardas, residentes em áreas urbanas ou rurais com baixo ou médio desenvolvimento humano, com renda reduzida, maior exposição ao desemprego e à informalidade, baixa escolaridade e restrito acesso à conectividade e equipamentos digitais. Esta seção detalha as principais dimensões do problema, utilizando dados para ilustrar a profundidade e a urgência da questão.

3.1 Caracterização

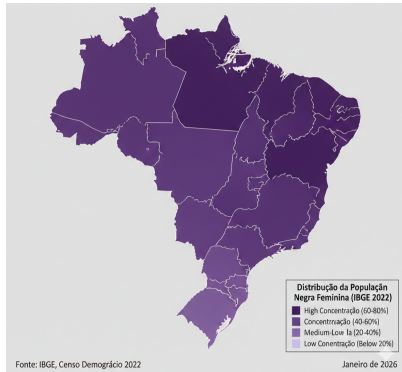
A caracterização a seguir fundamenta-se na interseccionalidade para demonstrar como raça, gênero e classe perpetuam ciclos de exclusão. Diante da transformação digital, o letramento torna-se o fator decisivo para interromper a transmissão geracional de desigualdades e elevar a inserção profissional de mulheres negras

Nessa seção de caracterização, à luz do conceito de interseccionalidade, serão evidenciados os marcadores sociais da diferença (classe social, raça e gênero) que conformam a identidade social das mulheres negras brasileiras, marcadores que se sobrepõem reforçando discriminações e desigualdades e que articulados a outras temas representam barreiras ao esforço individual de alcançarem em suas trajetórias melhores condições de vida e de trabalho.

As mulheres negras (pretas+pardas) representaram 28% da população brasileira, aproximadas 57 milhões de mulheres, segundo dados do IBGE (2023). Com maior contingente populacional nos estados de São Paulo, Minas Gerais e Bahia e uma maior representatividade nas regiões Norte e Nordeste, sendo os estados da Bahia (79,38%), do Pará (78,96%) e do Maranhão (78,44%) os que possuem a maior proporção de população negra feminina do total de mulheres.



Mulheres negras (pretas+pardas) = 28% da população brasileira. Elas somam 57 milhões de pessoas.



A maior parte das mulheres negras reside em áreas urbanas e em municípios com população acima de 50 mil habitantes. No quesito escolaridade com recorte de cor ou raça, dados mais recentes do Instituto DataSenado (2023) apontaram que mais de 2,8 milhões de brasileiras negras são analfabetas e 11,4 milhões possuem ensino médio incompleto, a maioria possui ensino médio completo (34%) e apenas 14% concluíram o ensino superior.

Importantes avanços foram identificados pelo IBGE (2023), o levantamento apontou aumento de 6,8% em 2000 para 18,4% na proporção da população com ensino superior completo, essas proporções se elevaram 2,6 vezes para a população branca (25,8%) 5,2 vezes para as pessoas parda (12,3%) e 5,8 vezes para a população preta (11,7%).

A influência da educação na inserção da população no mercado de trabalho pode ser bem observada pelos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua (Pnad Contínua, 2025) divulgados pelo IBGE. Resultados mais recentes do terceiro trimestre de 2025 sobre a taxa de desemprego que foi de 5,6% no Brasil, quando desagregada por níveis de instrução mostrou que para pessoa com nível superior incompleto o desemprego foi de 5,8%, já para quem possuía nível superior completo a taxa foi de 3,0%, uma redução de quase metade em pontos percentuais. A formação no ensino superior aumenta a probabilidade de adaptação às mudanças tecnológicas, e a baixa escolaridade contribui para que as trabalhadoras sejam substituídas por automatizações tecnológicas (Pizelli, 2023).

Enquanto a taxa de desemprego ficou abaixo da média nacional para pessoas brancas (4,4%), para pessoas negras a taxa superou a média nacional, sendo de (6,9%) e (6,3%) para pessoas pretas e pardas respectivamente.

No comparativo intragênero, resultados preliminares para educação do Censo 2022 (IBGE, 2023) mostraram que enquanto 25% das mulheres não negras concluem o ensino superior, 12% das mulheres negras finalizam a graduação, sinalizando obstáculos na formação adequada que as habilitam para disputar as melhores vagas no mercado de trabalho, limitando também à aquisição de habilidades digitais necessárias para aproveitar plenamente as oportunidades criadas no contexto de transformação digital.

A configuração dos dados de desemprego desagregados por cor ou raça evidenciam uma característica estrutural do mercado de trabalho brasileiro, o desfavorecimento histórico da população negra, herança do período de economia escravagista, que produziu ciclos continuados de precarização da força de trabalho de pessoas negras. No terceiro trimestre de 2025 (Pnad Contínua, 2025) enquanto a taxa de desemprego ficou abaixo da média nacional para pessoas brancas (4,4%), para pessoas negras a taxa superou a média nacional, sendo de (6,9%) e (6,3%) para pessoas pretas e pardas respectivamente.

O estudo ainda apontou que a proporção de trabalhadores informais pela população ocupada foi de 37,8% nesse penúltimo trimestre de 2025. A desagregação por estados evidenciou mais ocupações informais, acima da média nacional, nas regiões Norte e Nordeste, sendo as maiores taxas registradas no Maranhão (57,0%), Pará (56,5%) e Piauí (52,7%).

Em 2023, um importante avanço ocorrido foi a criação da Lei de Igualdade Salarial (14.611/2023) que visa reduzir as desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro, estimulando as empresas a promover diversidade no seu quadro de empregados. Nessa esteira, semestralmente, tem sido publicado, com base nas informações fornecidas

pelas empresas e nos dados da Relação Anual de Informações Sociais (RAIS), o Relatório de Transparência Salarial e de Critérios Remuneratórios que coleta informações de empresas que empregam de 100 (cem) ou mais funcionários. No quarto relatório apresentado em novembro de 2025, a coleta demonstrou que 49,2% da composição da força de trabalho foi feminina e destas 30,1% foram de mulheres não negras enquanto 19,1% de mulheres negras, assinalando a baixa contratação destas nas empresas que mais empregam no mundo do trabalho formal do Brasil.



Ainda no mesmo relatório, um resultado positivo apontado foi o aumento de 21,1% de estabelecimentos com pelo menos 10% de mulheres negras na composição de sua força de trabalho. Revelou também uma tímida, porém, relevante proporção de 23,1% de empresas que possuem ações de

incentivo à contratação destas nos seus planos de ação de mitigação das desigualdades. Os dados coletados, contudo, demonstraram a persistente desigualdade salarial, sobretudo, para mulheres negras que em média recebem 46% a menos que homens brancos.

A baixa participação das mulheres negras no mercado de trabalho e o baixo rendimento auferido foram bem observados no Relatório Especial 2023, 25 anos: Desenvolvimento Humano no Brasil (PNUD, 2024). Segundo o estudo, baseado nos dados da Pnad Contínua de 2021, o grupo mulheres negras absorve a menor fatia de rendimentos do país, 16%, já o grupo homens negros 24,1%, o grupo mulheres brancas 24,7% e o grupo homens brancos 35,1%. O estudo ainda apontou as fontes de rendimentos por grupos sociais. Nesse quesito, os programas sociais representaram a principal fonte de renda das mulheres negras, 46,5%, já o rendimento do trabalho representou apenas 14,1%, a menor participação entre os grupos pesquisados. O relatório encerra nesse ponto observando, ao considerar a representatividade das fontes de rendimentos no total de rendimentos do país, que a principal fonte de recursos monetários da população brasileira é o mercado de trabalho (75,7%), justamente onde se encontra a maior disparidade entre a participação de mulheres negras e os demais grupos. Com efeito, verificou-se que apenas 10,7% do total da renda recebida da oferta de trabalho no Brasil são destinados às mulheres negras.

Em relação ao trabalho não remunerado, ocupações com tarefas domésticas e cuidados familiares, dados do IBGE (PNAD contínua, 2018) apontam que as mulheres dedicam 21,3h semanais nos afazeres domésticos enquanto a população masculina 11,7 horas, uma carga desigual de tempo de trabalho

Horas semanais
dedicadas a
trabalho
domestico:

Mulheres 21,3
Homens 11,7

entre homens e mulheres que gera sobrecargas, expõe as mulheres a uma tripla jornada de trabalho, começando pelo cuidado do lar, trabalho e educação, colocando-as em desvantagem no pleno desenvolvimento de suas carreiras e aspirações, especialmente, para mulheres negras que estruturalmente se encontram em posições subalternizadas no mercado de trabalho.

Um dado confirmado pelo Censo 2022 (IBGE, 2023) é que mais mulheres se tornaram responsáveis pelas unidades domésticas. No Censo 2010 a proporção era de 38,7% de mulheres e 61,3% de homens, em pouco mais de uma década a participação das mulheres cresceu para 49,1%, contabilizando um total de 36 milhões de mulheres chefe de família. Essa condição associada a baixa escolaridade e a baixa inserção no mundo formal do trabalho expõe uma realidade vivenciada pelas mulheres negras, muitas das quais realizam um empreendedorismo de necessidade (disfarce do desemprego) que é combinar rotinas de reprodução social (atividades domésticas) com alguma forma de geração de renda utilizando ou não do próprio espaço doméstico para esse fim. Trazem evidências dessa realidade o estudo do PNUD (2024) que, com base na Pnad Contínua (2021), apontou que 31,8% de mulheres negras que estão fora da força de trabalho apontaram como principal impeditivo “ter que cuidar dos afazeres domésticos, do(s) filho(s) ou de outro(s) parente(s)”. Para os homens fora da força de trabalho o cuidado com os dependentes foi motivo declarado por apenas 2,2% de homens negros e 1,8% de homens brancos.

Na dinâmica das relações sociais, a força do racismo marcante na sociedade brasileira, se expressa na violência manifesta contra mulheres e meninas negras, que são as principais vítimas do feminicídio e violência sexual no Brasil.

Um padrão histórico de naturalização da violência nas comunidades periféricas que coloca às mulheres negras em situação de constante alerta. Em 2023, segundo Altas da Violência (Ipea, 2025), as mulheres negras foram 63,6% das vítimas de feminicídio e 52,5% das vítimas de estupro. No atendimento (disque 100) denúncias de maus tratos das mais diversas também tiveram como principal vítima mulheres negras, elas representaram 45,56% das violações em 2025, segundo dados da Ouvidoria Nacional de Direitos Humanos.

Outro fato marcante na sociedade brasileira é a baixíssima participação de representações femininas nos espaços de decisão política. O legislativo brasileiro é pouco diverso, predominantemente representado por homens brancos. É quase ausente a participação de mulheres negras no poder legislativo.

Segundo pesquisa realizada pelo Observatório de Mulheres na Política em parceria com a Universidade de Brasília sobre Gênero e Raça nas Eleições de 2022, candidaturas de mulheres que se autodeclararam pretas foram de 3% em 2014; 4% em 2018 e em 2022 de 6% tanto no legislativo estadual como federal. Segundo o estudo, na comparação intragênero, a taxa de sucesso das mulheres pardas e pretas foi de somente 1% em 2014 e 2018, enquanto para mulheres brancas foi de 4% e 5% respectivamente. Essa nítida ausência de equidade étnico-racial constitui barreira na construção de agendas que promovam mudanças estruturais que realmente transformem a sociedade brasileira.

No tocante a esse estado de coisas, reveladora das profundas desigualdades que afetam as mulheres negras, as dificuldades de uso das tecnologias introduzem um agravante. Não somente em razão das novas configurações do mercado de trabalho, mas também no que diz respeito ao acesso às políticas públicas e aos direitos, o letramento digital é requisito essencial

de inclusão. Nesse aspecto, um diagnóstico, por meio de indicador de habilidades digitais da população brasileira, foi calculado pela Anatel (2024) com dados da Pesquisa TIC Domicílios.

Esse indicador mede às habilidades digitais nos níveis básico, intermediário e avançado. Os resultados mostraram estreita relação entre grau de instrução e índice de habilidades digitais. Segundo o estudo, *“nas habilidades básicas, a diferença entre a população com ensino fundamental (13,6%) e superior (53,3%) é de 39,7 pontos percentuais. Já em habilidades intermediárias, a diferença é de 23,8 pontos percentuais entre ensino superior (32,8%) e fundamental (9,0%)”*. O estudo destacou também, no quesito cor ou raça, que pessoas brancas apresentaram as maiores proporções de habilidades digitais nos três níveis estratificados, oferecendo um bom diagnóstico para orientar ações direcionadas.

A pesquisa TIC Domicílios, realizada pelo Centro Regional de Estudos para o Desenvolvimento da Sociedade da Informação (CETIC.br), apresenta um amplo conteúdo sobre acessos a recursos digitais no Brasil. Dados sobre o número de domicílios com acesso à internet mostram que aproximadamente 12 milhões não tiveram acesso à internet no ano de 2024. As pessoas mais afetadas são negras, com faixa etária de 60 anos ou mais pertencentes às classes D e E.



Outro dado importante mostrado pela pesquisa é que 66,2% dos domicílios brasileiros não possuem computador, acessam à internet pelo celular. Esse dado expõe às condições precárias que grupos sociais podem experimentar no uso do aparelho celular para fins educacionais, um acesso precário em razão da limitada capacidade de memória, tamanho da tela para leitura de texto, plano de dados para assistir aulas e vídeos insuficientes, dentre outros, que tornam mais difíceis a inclusão e aquisição de habilidades digitais.

Portanto, considerando o contexto de sobreposições de desigualdades vivenciadas por pessoas negras, especificamente mulheres negras em situação de vulnerabilidade, essa proposta de intervenção é elaborada com olhar sensível às questões que mantêm os ciclos de transmissão geracional das desigualdades, que forja a identidade social das mulheres negras e que tem sido reforçada com a exclusão digital. Desigualdades que fortalecem discriminações e que interrompem sonhos e aspirações.

3.2 Iniciativas Existentes e boas práticas

“Eu sempre falo para os meus alunos que eles não precisam estudar para ser alguém, pois eles já são alguém e são muito importantes para nós. O diferencial que eu vejo nas histórias de sucesso de nossa escola é efetivamente ouvir e abrir espaço para críticas (mesmo quando nós somos os alvos das críticas) e para levantar informações do que eles querem e precisam e não do que achamos que eles querem e precisam”

Régis Marque Ribeiro
Diretor da Escola Estadual Parque dos Sonhos
(Cubatão/SP)

A caracterização apresentada nas sessões anteriores permite inferir que o problema identificado não é recente. E a pesquisa realizada pelo grupo identificou que o Estado não é

inerte em relação ao problema, uma vez que outras iniciativas correlatas vêm atuando de diferentes maneiras e em diferentes esferas governamentais.

Programas como Mulheres Mil, Casa da Mulher Brasileira e Acredita no Primeiro Passo são referência na gestão pública da esfera federal que combinam serviços integrados e monitoramento. No âmbito estadual o Banco da Mulher Paranaense e Banco da Mulher Empreendedora focam em microcrédito para mulheres. Já o Programa Caminho Digital - Escola do Trabalhador 4.0, que foca no desenvolvimento de habilidades digitais de maneira gratuita e assíncrona para todos os públicos requer habilidades mínimas previamente adquiridas, assim como uso de computador para uso pleno dos cursos ofertados.

Estas iniciativas exitosas oferecem suportes essenciais e até mais diversificados em relação ao programa aqui apresentado. Persiste entre elas, no entanto, uma lacuna no letramento digital crítico para geração de renda, de modo que a política alvo desta proposta pode contribuir de modo significativo para o êxito de outras políticas já estabelecidas. Uma vez que, com a digitalização dos serviços públicos, é indispensável deter conhecimentos básicos de sistemas digitais para ter acesso a serviços públicos, tais quais algumas das iniciativas aqui apresentadas.

4) Proposta de Solução

Um pressuposto considerado na elaboração da proposta de solução é que os especialistas da situação-problema são as próprias pessoas que vivenciam esses problemas. Uma imersão na realidade a fim de compreender o problema a partir da perspectiva dessas pessoas trouxe insumos necessários ao processo de ideação.

O método aplicado com essa pretensão foi o de designer etnográfico. Segundo Matello (2018), o designer etnográfico *“é uma forma de aprender sobre as pessoas, suas necessidades e seus contextos com o objetivo de identificar oportunidades de inovação que correspondam de forma mais próxima, às perspectivas e experiências vividas pelas pessoas afetadas por um produto, serviço ou política pública”*.

Esse não é um método que oferece rigor estatístico, dado que sua pretensão não é confirmar ou refutar hipóteses e, sim, fazer um mergulho no contexto vivido pelos cidadãos e atores envolvidos com o problema para enriquecer o entendimento dos formuladores de políticas públicas sobre a realidade.

O problema central desta proposta são as mulheres negras que se encontram em situação de maior vulnerabilidade digital, quando comparadas a outros grupos, têm piora no acesso a renda, historicamente desfavorável. A pergunta-chave que orientou a elaboração das entrevistas semiestruturadas foi:

como podemos prover a inclusão digital que capacite mulheres negras vulneráveis a gerar renda sustentável e romper ciclos de desfavorecimento econômico histórico?

O acesso a cursos de qualificação profissional que desenvolvam habilidades digitais é imprescindível para mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital acessarem o mercado de trabalho de forma sustentável. Tínhamos dúvidas, no entanto, sobre o formato de curso mais adequado, conteúdos apropriados, infraestrutura e localização, como ampliar o acesso, dentre outros aspectos.

Três grupos de respondentes foram entrevistados – mulheres negras, instituições empregadoras e instituições de ensino superior públicas. O roteiro de perguntas elaborado, privilegiou a criação de conexão com o(a) entrevistado(a) a fim de ampliar seu nível de engajamento no assunto e, com isso, explorar sua participação ativa no compartilhamento de vivências e de sua visão.

Na análise exploratória das respostas, comparando os três distintos grupos de respondentes, é possível identificar os seguintes padrões: 1) mulheres negras preocupam-se com a inserção da comunidade no aprendizado e no acesso às ferramentas digitais; 2) dificuldade de empregadores criar critérios no processo de recrutamento que favoreça um perfil de contratação mais diverso; 3) a educação é um ativo valorizado com anseio pelas mulheres negras.

Além disso, as entrevistas trouxeram importantes insights, entendimentos mais profundos que possibilitaram uma nova percepção da realidade. Abaixo, apresentamos o mapa de insights (Figura 2) com as principais contribuições que orientaram a solução apresentada na sequência.



Figura 2. Mapa de insights obtido através de entrevistas com mulheres negras, empregadores e Universidades Institutos Federais.

A proposta de solução consiste em um programa nacional de literacia e qualificação digital direcionado a mulheres negras em situação de vulnerabilidade digital, estruturado por meio de parcerias institucionais e projetos de extensão universitária ou iniciativas do terceiro setor que capacitam lideranças locais para atuarem como monitoras multiplicadoras de conhecimento em polos equipados e utilizando o Cadastro Único, a Relação de Informações Sociais (RAIS) e o Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) como ferramenta de seleção e monitoramento dos resultados das participantes em seus territórios. O Elo digital estará presente em todos os estados da nação.

É válido dizer que, tendo em vista a dinâmica de constantes alterações no contexto tecnológico, o cronograma e programa dos cursos serão adaptados de forma a absorver tanto as novas informações e tecnologias vigentes à época de sua ministração quanto os programas sociais e de incentivo vigentes à época de sua ministração. Desta forma, programas e conhecimentos atuais serão levados em conta na hora da formação e multiplicação das informações. As ações podem ser classificadas em duas fases: (I) Institucionalização e Governança e (II) Operacionalização e geração de valor, conforme demonstrado na figura 3.

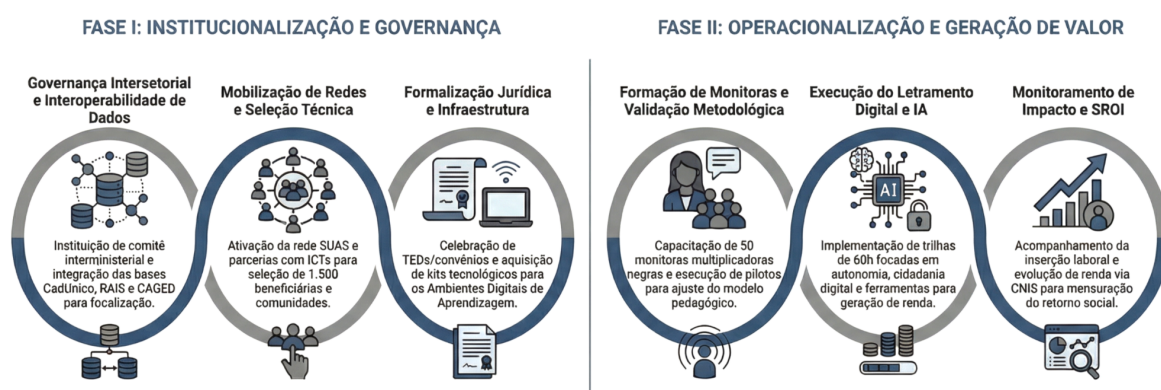


Figura 3. Resumo das fases de execução do programa Elo Digital

O desenho inicial do programa prevê o intermédio de Instituições Nacionais de Ciência e Tecnologia - ICTs, que incluem Universidades Públicas e Institutos Federais, ou do terceiro setor para fazer a gestão local do projeto. Cada instituição deverá coordenar as ações em 3 a 5 comunidades na região onde atua. Na instituição, deve haver uma coordenação do projeto que será responsável pela gestão das informações, e terá o apoio de uma bolsista na instituição que tenha, necessariamente, utilizado sistemas de cotas, preferencialmente mulher negra. A bolsista receberá R\$1.200,00 (mil e duzentos reais) mensais pelo período de 12 meses para desenvolver as atividades do projeto.

A equipe na Instituição (coordenador e bolsista) irá selecionar as comunidades participantes de acordo com seleção prévia baseada nos índices de vulnerabilidade. Em cada comunidade prospectar uma mulher negra que irá atuar como Monitora Multiplicadora e receberá R\$1.200,00 (mil e duzentos reais) mensais pelo período de 10 meses.

A equipe também irá fornecer treinamento para a Monitora Multiplicadora da comunidade de modo a garantir que ela possua, desenvolva e/ou aprimore habilidades necessárias para operar celulares, tablets e computadores, acessar as plataformas utilizadas nos treinamentos, comunicar-se de maneira ativa com as mulheres na comunidade, acolhendo as demandas e repassando para a equipe na instituição, registrar a frequência e comunicar-se com acolhimento e empatia de forma a estimular a participação efetiva das turmas.

A Instituição receberá computadores portáteis (notebooks) para serem usados como “salas móveis”. A Monitora Multiplicadora deverá participar assiduamente do treinamento

fornecido pela Instituição que será realizado de modo híbrido: visitas e treinamentos na comunidade para reconhecimento da estrutura e das pessoas, e reuniões e treinamentos online antes e durante o início das turmas.

Cada Monitora Multiplicadora ficará responsável por duas turmas de 15 alunas. Os treinamentos para as mulheres na comunidade terão duração de 60 horas, sendo 2,5 horas semanais durante 24 semanas (6 meses).

As mulheres na comunidade, que participarão dos treinamentos na comunidade receberão uma bolsa de R\$300,00 (trezentos reais) mensais pelo período de 6 meses como forma de incentivo à participação e permanência no programa.

Para seleção das comunidades participantes, além dos índices de vulnerabilidade digital serão considerados os seguintes aspectos:

Estrutura pré-existente: salas de informática com equipamentos e ou acesso a internet

Capacidade de instalação de estrutura: disponibilidade de espaço pré-existente de espaço físico para instalação da estrutura de informática requerida

Público alvo: número de moradoras da comunidade que atendem aos requisitos do programa e tem interesse na formação

Acesso e disponibilidade: interesse das lideranças comunitárias em receber o projeto e os atores envolvidos.

A previsão inicial é utilizar estruturas pré-existentes em escolas, cooperativas, associações e outras instituições que tenham como foco atender o público. No entanto, caso estas estruturas não estejam disponíveis, o programa deverá reservar orçamento para equipar as comunidades que não tiverem estrutura para isso.

Usar a tecnologia da informação para o mundo de trabalho de forma a gerar renda e ser eficiente do ponto de vista operacional invariavelmente envolve o intermédio de computadores, visto que muitos sistemas não operam em smartphones ou tablets. Por essa razão é extremamente desejável que a estrutura compreenda a disponibilidade de 16 máquinas, no mínimo, para atender de maneira individual, cada estudante na turma além da monitora.

Este programa prevê também equipar as turmas com aparelhos móveis (smartphones ou tablets) com conectividade wifi e/ou chip de telefonia móvel. Os aparelhos deverão ficar disponíveis para as participantes no transcorrer do treinamento, para que possam praticar fora dos horários das aulas e poderão ser doados às participantes que concluírem o programa.

A capacitação foca em conteúdos práticos para o cotidiano e trabalho de mulheres negras, sem exigência de escolaridade mínima e com materiais adaptáveis. A metodologia utiliza mini-entregas para estimular a replicação comunitária, integrando apoio socioemocional e orientações sobre políticas públicas. A primeira turma prioriza empreendedoras para acelerar o engajamento e a solidariedade local, criando ciclos virtuosos de aprendizado digital aplicado.

A implementação do programa está estruturada em 12 etapas macro, que iniciam no alinhamento e definição da governança e culminam com monitoramento e avaliação contínuas. Os resultados pretendidos a partir do cenário atual e o cenário futuro, prazos, responsáveis, métricas e valor público gerado estão detalhados no quadro 2.

Quadro 2. Plano de ação para implementação de Política Pública para Equidade Digital de Mulheres Negras em Situação de Vulnerabilidade Social

Ações Estratégicas	Resultados Pretendidos	De (Cenário Atual)	Para (Cenário Desejado)	Prazo	Responsável e Stakeholders.	Métrica de Sucesso	Valor Público Gerado (Impacto no Cidadão)
1. Governança e Alinhamento	Instituir o Comitê Interministerial de Inclusão Digital Interseccional.	Ausência de uma agenda institucional comum para inclusão digital racializada.	Governança interministerial institucionalizada via decreto, com fluxos decisórios e orçamentários pactuados	30 dias	MIR (Coordenação Política). MGI, MCTI, Mulheres, MDS.	Comitê formalizado e 100% das pastas representadas	Legitimidade institucional e garantia de que a equidade racial seja o eixo central e perene da política de Estado
2. Governança e Interoperabilidade de Dados	Integrar bases federais (CadÚnico, RAIS, CAGED) para identificação precisa do público-alvo.	Silos de dados (CadÚnico, RAIS, CAGED) desconectados, dificultando a focalização em mulheres negras invisibilizadas.	Ecosistema de dados integrado (LGPD compliant), permitindo a identificação precisa e o monitoramento em tempo real do público-alvo.	30 a 60 dias	MGI e MDS (Gestão de Bases). MIR e órgãos de fiscalização (LGPD)	100% das bases integradas;	Eficiência na alocação de recursos, garantindo que o Estado alcance as mulheres em maior situação de invisibilidade e vulnerabilidade
3. Etapa de Licitação e Contratação Legal	Formalização jurídica e aquisição de equipamentos.	Orçamento previsto, mas sem amparo contratual para execução e logística.	Segurança jurídica via convênios/TEDs e infraestrutura tecnológica adquirida.	120 dias	MGI e MIR (Departamentos Jurídicos).	100% dos instrumentos jurídicos assinados e editais publicados.	Transparência e conformidade administrativa, garantindo o fluxo legal para o investimento público.
4. Infraestrutura e Redes de Atores	Selecionar ICTs (Univ./IFs) ou ONGs para gestão local em comunidades.	Distanciamento institucional entre a expertise das Universidades/IFs e as demandas tecnológicas dos territórios vulneráveis	Redes de cooperação técnica formalizadas (TEDs/Convênios) integrando academia, Estado e comunidade local.	90 dias	MIR e MCTI(Articulação Institucional). Universidades Públicas, Institutos Federais e ONGs locais.	Nº de instituições parceiras com infraestrutura validada.	Excelência técnica e suporte metodológico contínuo, assegurando o rigor pedagógico e a qualidade da formação oferecida nos territórios por meio da parceria com Universidades

5. Processo de Seleção das Beneficiárias	Recrutamento e seleção de 1.500 mulheres negras.	Inexistência de um cadastro de interessadas qualificado para a política.	Público-alvo selecionado e matriculado com base em critérios do CadÚnico.	45 dias	MIR, MDS e Lideranças Comunitárias.	1.500 beneficiárias selecionadas conforme critérios de vulnerabilidade.	Justiça social e focalização precisa, assegurando que o benefício chegue às mulheres priorizadas pela política.
6. Mobilização Territorial e Engajamento em Rede	Identificar 50 comunidades e mobilizar lideranças locais via rede SUAS.	Baixa confiança institucional e inexistência de espaços comunitários de letramento voltados à equidade racial	Rede SUAS/CRAS mobilizada com 50 núcleos comunitários ativos e lideranças locais engajadas na política	90 dias	MDS (via Rede SUAS/CRAS). Conselhos Municipais e lideranças comunitárias.	150 a 300 comunidades inscritas para seleção final de 50.	Fortalecimento da cidadania local e resgate da confiança da comunidade na capacidade de entrega do Estado
7. Desenvolvimento de Conteúdo	Criar trilhas de letramento digital e IA voltadas à geração de renda.	Consumo passivo de tecnologia e dependência de conteúdos digitais não adaptados à realidade das mulheres negras	Metodologia pedagógica proprietária (60h) focada em autonomia, IA para geração de renda e cidadania digital plena baseada na Estratégia Brasil 2050.	90 dias	MCTI e Ministério das Comunicações. Especialistas em IA, educação popular e pró-reitorias de extensão	Conteúdo validado por comitê técnico e pedagógico.	Inclusão produtiva qualificada, transformando a tecnologia em uma ferramenta de emancipação real e não apenas de consumo.
8. Fase Piloto e Ajuste Metodológico	Implementação em 3 a 5 comunidades teste.	Modelo teórico sem validação prática de campo em larga escala.	Metodologia validada e riscos operacionais mitigados para expansão nacional.	90 dias	MIR, MCTI e Universidades parceiras.	Relatório de avaliação do piloto e ajustes pedagógicos concluídos.	Responsabilidade fiscal e técnica, evitando desperdícios e otimizando a eficácia da política.

9. Formação de Monitoras e Desenvolvimento de Equipes	Selecionar e capacitar 50 Monitoras Multiplicadoras (mulheres negras da comunidade).	Escassez de referências femininas negras em tecnologia e ausência de multiplicadores locais de conhecimento.	50 Monitoras Multiplicadoras certificadas e atuando como agentes de transformação sociotécnica em seus territórios.	4 meses	Universidades e Institutos Federais (IFs). Monitoras Multiplicadoras (lideranças locais) e tutores universitários.	100% das monitoras aptas no teste de competência pré/pós.	Empoderamento de lideranças femininas, criando referências locais de sucesso em áreas de tecnologia e inovação.
10. Ativação de Ambientes Digitais de Aprendizagem	Adequar infraestrutura física em escolas ou associações (salas móveis com 16 máquinas).	Gargalo de infraestrutura em territórios vulneráveis, caracterizado pela carência de equipamentos adequados para qualificação profissional	50 polos de ambientes de aprendizagem equipados com Wi-Fi de alta velocidade e dispositivos móveis.	6 meses	Ministério das Comunicações e Universidades	150 a 300 polos mapeados (conforme escala futura) 50 selecionados.	Inclusão material digna, reduzindo a dependência de acessos precários e promovendo o uso seguro do espaço público digital
11. Inserção Laboral e Monitoramento de Impacto	Acompanhar a inserção no mercado e evolução da renda via CNIS.	Ciclo de pobreza com desemprego de 14,2% e sobrerrepresentação na informalidade precária	Inclusão produtiva qualificada com redução projetada de 20% no desemprego e incremento real na geração renda das participantes	24 meses (horizonte de SROI)	MTE (Ministério do Trabalho) e Sebrae. IPEA, setor privado e cooperativas (ex: Cata-Bahia)	SROI estimado em 3:1.	Autonomia econômica sustentável e interrupção do ciclo geracional de pobreza através da requalificação tecnológica
12. Monitoramento e Avaliação	Mensurar o SROI (estimado em 3:1) e evolução da renda.	Gestão baseada em premissas teóricas e baselines secundários de vulnerabilidade	Relatório de Impacto Social após o primeiro ciclo de 6 meses.	Fluxo Contínuo	MGI e MIR (Avaliação de Valor Público). IPEA, pesquisadores acadêmicos e órgãos de controle.	Evolução da renda média das beneficiárias (via RAIS/CAGED)	Transparência, assegurando que a política pública entregue resultados mensuráveis e passíveis de melhoria contínua.

4.1 Mapa de Atores e Arranjo Institucional

Os atores envolvidos são gestores públicos, tomadores de decisão em nível federal, estadual e municipal, líderes de organizações da sociedade civil, e representantes do setor privado com interesse em impacto social. A efetividade do programa depende da articulação coordenada entre os atores, cujos papéis são complementares e interdependentes ao longo do ciclo de vida desta política pública proposta, conforme a seguir:

- O Ministério da Igualdade Racial (MIR) atuará como coordenador político da iniciativa, garantindo alinhamento à agenda nacional de enfrentamento às desigualdades raciais e conferindo legitimidade institucional ao programa;
- O Ministério da Gestão e da Inovação (MGI) será responsável pela governança digital e pela interoperabilidade das bases de dados públicas utilizadas para focalização do público e monitoramento de resultados, assegurando eficiência, transparência e conformidade legal;
- O Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social (MDS) responderá pelo financiamento parcial e pelo acesso qualificado ao público-alvo por meio do CadÚnico e da rede do SUAS, garantindo capilaridade territorial e focalização social;
- O Ministério da Ciência, Tecnologia e Inovação (MCTI) garantirá o alinhamento do programa ao Plano Brasileiro de Inteligência Artificial, inclusive com a alocação de recursos necessários previstos no plano, orientando os conteúdos formativos e a atualização tecnológica das trilhas de capacitação;
- O Ministério das Comunicações viabilizará as condições materiais da política por meio da articulação da infraestrutura de conectividade necessária ao funcionamento dos polos comunitários de aprendizagem;
- O Ministério do Trabalho e Emprego (MTE) será responsável por monitorar os resultados de inserção laboral e renda das participantes, por meio do uso de bases administrativas do mercado de trabalho, assegurando a avaliação objetiva do impacto produtivo do programa.
- O Ministério das Mulheres será responsável por garantir a transversalidade da perspectiva de gênero, alinhando o programa às políticas para mulheres e assegurando que suas ações enfrentem barreiras específicas que afetam as mulheres negras;
- As Universidades Públicas e Institutos Federais serão responsáveis pela execução pedagógica, formação das monitoras, supervisão metodológica e certificação, garantindo qualidade técnica e consistência educacional ao programa;
- As Monitoras Multiplicadoras constituem o núcleo operacional do programa nos territórios, sendo responsáveis pela condução das turmas, apoio direto às participantes e mediação entre instituições e comunidade atendida;
- Os CRAS e a rede SUAS municipal apoiam a mobilização comunitária, a identificação do público alvo e o acompanhamento social, reduzindo barreiras de acesso e riscos de evasão;
- As mulheres negras participantes serão as beneficiárias diretas e protagonistas do processo de transformação, sendo sua permanência e apropriação dos conteúdos determinantes para o impacto social do programa.

4.2 Matriz de riscos

Toda política pública envolve riscos. Dimensioná-los de forma ágil e correta permite reduzir ou mitigar causas que podem de maneira direta ou indireta interferir ou inviabilizar a implementação e continuidade das ações. No quadro 3 é apresentada a matriz de riscos do programa Elo Digital.

Quadro 3. Matriz de riscos do Programa Elo Digital

ID	Tipo de Risco	Descrição	Probabilidade de	Impacto	Nível de Risco	Estratégia de Mitigação/Resposta	Tomada de decisão
1	Financeiro	Falta de orçamento para execução do projeto	Média	Alto	Alto	Lançamento da ação com orçamento já definido e priorização de ações e parcerias com repasse único e administração do valor repassado pelo parceiro.	Reduzir
2	Mercado	Pouco interesse do público-alvo no produto/serviço	Alta	Médio	Alto	Realizar campanhas de divulgação direcionadas por representante das comunidades e pesquisas de público-alvo	Reduzir
3	Político	Desarticulação federal impactando parcerias	Média	Alto	Alto	Diversificação de parcerias, repasse de solicitações pela casa civil, formalização de responsabilidades e manutenção de diálogo contínuo com stakeholders	Compartilhar
4	Político	Descontinuidade por mudanças políticas	Alta	Crítico	Crítico	Consolidação orçamentária das ações (ver risco 1), elaboração de legislação/regulamentação com responsabilidades interministeriais e com previsão de repasse de responsabilidades em caso de alteração na estrutura ministerial.	Evitar
5	Legal	Não conformidade com LGPD e proteção de dados	Média	Alto	Alto	Implementar políticas de privacidade e treinamentos	Reduzir
6	Operacional	Baixa retenção de participantes	Alta	Alto	Alto	Desenvolver programas de engajamento e feedback contínuo bem como utilizar solicitações do público-alvo para montar programa do curso de forma personalizada.	Reduzir
7	Reputacional	Risco de reputação devido a comunicação inadequada	Média	Alto	Alto	Estabelecer protocolos de comunicação e monitoramento de mídia	Reduzir
8	Técnico	Falhas de infraestrutura e conectividade	Baixa	Alto	Médio	Prever no orçamento o serviço de manutenção preventivas e backups	Transferir
9	Operacional	Capacidade operacional insuficiente	Média	Médio	Médio	Treinar equipe e escalar recursos conforme necessidade	Compartilhar
10	Externo	Dependência excessiva de parceiros	Alta	Médio	Alto	Diversificar parcerias e incluir cláusulas contratuais de contingência	Reduzir

Legenda: Probabilidade: baixa; média; alta. Impacto: baixo; médio; alto. Nível de risco: baixo; médio; alto; crítico. Tomada de decisão: aceitar; reduzir; compartilhar; transferir; evitar.

4.3 Plano de comunicação

Para que o Programa Elo Digital se consolide como uma estratégia de emancipação social e desenvolvimento econômico em estrito alinhamento à Estratégia Brasil 2050 é imprescindível estabelecer um plano de comunicação que viabilize a agilidade interna, nas diferentes instâncias governamentais envolvidas; e externa, fazendo com que a mensagem chegue de maneira efetiva ao público alvo e que este possa usufruir dos benefícios do programa e compreender o seu Valor Público.

Quadro 4. Plano de Comunicação Estratégica – Elo Digital

Categoria	Detalhamento e Ações	Objetivos e Finalidade
Princípios Orientadores	Transparência, linguagem acessível, inclusão social, valorização da diversidade e prestação de contas.	Orientar e padronizar as ações para fortalecer a imagem institucional e o diálogo com a sociedade.
Públicos-Alvo	Interno: Coordenação, equipe técnica e parceiros executores. Externo: Mulheres negras (beneficiárias), lideranças locais, instituições públicas, universidades e mídia.	Garantir o alinhamento estratégico interno e estimular a participação e autonomia digital do público externo.
Objetivos da Comunicação	Geral: Garantir visibilidade e legitimidade institucional. Específicos: Mobilizar beneficiárias, informar gestores e fortalecer a narrativa de equidade.	Assegurar que o projeto seja compreendido e apoiado pelas partes interessadas e pela alta gestão.
Mensagens Chave	1. Inclusão digital é um direito e instrumento de cidadania. 2. Mulheres negras são protagonistas da transformação social.	Consolidar a tecnologia como vetor de emancipação e redução de desigualdades.
Estratégias e Canais	Estratégias: Comunicação institucional, comunitária, digital e para parcerias. Canais: Redes sociais, eventos presenciais e materiais impressos (essenciais conforme a realidade do território).	Superar barreiras de acesso e garantir que a informação chegue de forma eficaz às comunidades vulneráveis.
Produtos de Comunicação	Identidade visual, materiais educativos, relatórios de impacto, apresentações institucionais e conteúdos audiovisuais.	Prover suporte pedagógico e ferramentas de transparência para os órgãos de controle e sociedade.
Indicadores de Avaliação	Alcance das ações, nível de engajamento nas redes, taxa de participação das beneficiárias e número de parcerias estabelecidas.	Mensurar a efetividade da comunicação e subsidiar ajustes contínuos na estratégia do projeto.

4.4 Recursos e Fontes Orçamentárias

Os recursos financeiros estimados para o projeto incluem o pagamento de bolsas para as mulheres participantes na comunidade, para as monitoras multiplicadoras e para as bolsistas de extensão nas ICTs. O quadro 5 apresenta a previsão de recursos necessários para subsidiar um ano de bolsas do projeto: R\$3.544.800,00 (três milhões, quinhentos e quarenta e quatro mil e oitocentos reais).

Quadro 5. Previsão de recursos orçamentários para uma ano de execução do projeto

Categoria de Bolsa	Base de Cálculo	Valor Unitário R\$ (Mensal)	Duração	Total por Categoria R\$
Participantes (Alunas)	1.500 mulheres	300,00	6 meses	2.700.000,00
Monitoras Multiplicadoras	50 monitoras*	1.200,00	10 meses	600.000,00
Bolsistas de Extensão	17 bolsistas**	1.200,00	12 meses	244.800,00
Valor Total				3.544.800,00

*1 para cada 30 alunas; **1 para cada 3 monitoras

O projeto prevê ainda o fornecimento de equipamentos (notebooks e dispositivos móveis) para as mulheres na comunidade, as monitoras multiplicadoras, a coordenação do projeto e a bolsista na ICT, o custo é estimado em 2 milhões de reais. E os equipamentos, especialmente os notebooks, podem ser reutilizados em novos ciclos de formação, reduzindo o custo total do programa ao longo do tempo.

O Programa Elo Digital requer um investimento estratégico de R\$ 5,54 milhões para converter a exclusão de 1.500 mulheres negras em produtividade real, garantindo um retorno social de 3:1 e consolidando a cidadania digital em estrito alinhamento à Estratégia Brasil 2050

Fonte de Recurso: Este montante está alinhado à previsão orçamentária do Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (PBIA 2024-2028), especificamente no Eixo de Difusão, Formação e Capacitação

5 Considerações Finais

Síntese estratégica

A transformação digital em curso no Brasil redefine o acesso a oportunidades econômicas, educacionais e sociais. Nesse contexto, a exclusão digital opera como vetor de reprodução de desigualdades estruturais, afetando de maneira desproporcional as mulheres negras. Evidências recentes demonstram que elas se concentram entre os 10% mais pobres, têm presença reduzida nas camadas superiores de renda e são mais expostas a formas de inserção laboral precarizadas. Diante desses fatores, políticas de letramento e capacitação digital representam não apenas uma agenda de justiça social, mas uma estratégia de desenvolvimento econômico alinhada à Estratégia Brasil 2050, ao Plano Brasileiro de Inteligência Artificial (2024–2028) e às diretrizes nacionais de inclusão produtiva.

A proposta do Elo Digital responde a este desafio ao estruturar um modelo de formação baseado na replicação comunitária do conhecimento, com foco na formação de mulheres negras como agentes multiplicadoras. Ao fortalecer competências digitais básicas e intermediárias, a política pretende ampliar a autonomia econômica das beneficiárias, gerar impacto intergeracional e criar um ciclo virtuoso de inclusão e mobilidade.

Viabilidade e impacto esperado

A implementação do programa apresenta viabilidade operacional e institucional imediata, uma vez que utiliza infraestrutura pública já existente (instituições de ensino, redes comunitárias,

equipamentos sociais) e se apoia em parcerias interministeriais que possuem atribuições legalmente consolidadas. A política projeta um SROI estimado de 3:1, sinalizando que cada real investido tende a retornar em benefícios sociais triplicados, seja por meio do aumento da renda familiar, da ampliação da empregabilidade ou da redução de custos públicos associados à vulnerabilidade social.

O impacto esperado inclui: (i) expansão de competências digitais de mulheres negras em situação de vulnerabilidade; (ii) fortalecimento da autonomia financeira e da capacidade de inserção no mercado formal e em atividades empreendedoras; (iii) geração de lideranças comunitárias com capacidade de multiplicação de conhecimento; e (iv) construção de uma base de dados nacional que permita monitorar indicadores de inclusão digital e interseccional.

Riscos e estratégias de mitigação

A execução da política envolve riscos associados à coordenação interministerial, descontinuidade orçamentária, limitações de infraestrutura local e desafios relacionados à integração de bases de dados. Para mitigá-los, recomenda-se:

- Institucionalizar o programa por norma infralegal, garantindo continuidade mesmo diante de mudanças de gestão;
- Definir governança centralizada, evitando sobreposições entre ministérios e assegurando clareza de responsabilidades;
- Mapear previamente territórios com infraestrutura crítica, priorizando investimentos em conectividade e equipamentos;
- Estabelecer diretrizes de segurança jurídica e LGPD para integração das bases CadÚnico, RAIS e CAGED.

Recomendações técnicas:

Recomenda-se que as autoridades públicas adotem as seguintes medidas para viabilizar a política:

- Priorizar a alocação de recursos financeiros e orçamentários necessários à execução imediata do programa, considerando seu elevado potencial de impacto social e seu alinhamento aos marcos estratégicos nacionais.
- Instituir o Comitê Interministerial de Inclusão Digital Interseccional, sob coordenação do Ministério da Igualdade Racial, reunindo órgãos responsáveis pela gestão de políticas de inclusão social, inovação, trabalho, conectividade e proteção de dados.
- Integrar bases de dados públicas estratégicas, como CadÚnico, RAIS e CAGED, garantindo focalização precisa, acompanhamento longitudinal das beneficiárias e conformidade com a LGPD.
- Autorizar convênios, termos de execução descentralizada ou contratações, assegurando tempestividade na aquisição de infraestrutura e contratação de serviços essenciais.
- Mobilizar redes territoriais, incluindo lideranças comunitárias, instituições públicas de ensino e organizações da sociedade civil, a fim de garantir capilaridade nacional e aproximação entre Estado e comunidades vulneráveis.
- Implementar mecanismos permanentes de monitoramento e avaliação, com indicadores mensuráveis de aprendizagem, empregabilidade, inserção social e retorno social do investimento.

Próximos passos:

Para garantir a execução célere e eficiente, recomenda-se:

- Elaboração de Plano Operacional Trienal, definindo metas numéricas, cronograma detalhado e responsabilidades institucionais;
- Publicação de Portaria Interministerial, instituindo o comitê gestor e estabelecendo diretrizes técnicas;
- Definição dos territórios prioritários, com base em vulnerabilidade socioeconômica e déficit de inclusão digital;
- Início da fase piloto, com avaliação de resultados após os primeiros seis meses;
- Escalonamento nacional progressivo, condicionado aos resultados obtidos e à capacidade instalada.

Conclusão

A adoção do Elo Digital representa uma oportunidade estratégica para enfrentar desigualdades históricas, promover inclusão produtiva qualificada e fortalecer o direito de acesso ao mundo digital. Com governança definida, viabilidade institucional e alta capacidade de impacto, a política está pronta para implementação imediata. Diante da urgência social e do alinhamento com as prioridades nacionais, recomenda-se a tramitação célere das medidas necessárias à sua execução.

Referências Bibliográficas: ([Ver Anexo I](#): Bibliografia Completa e Recursos Adicionais para a lista exaustiva de 15-20 fontes no formato ABNT, com links diretos.)