

DIVERSIDADE RACIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO: uma dimensão urgente na gestão de pessoas

MARTINS, Desirée Cristina Silva¹
Centro Universitário UniAcademia– CES/JF
HORTA, Patrícia Maia do Vale²
Centro Universitário UniAcademia – CES/JF

Linha de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

RESUMO

O presente trabalho tem como tema a Diversidade Racial Feminina no Mercado de Trabalho e seu objetivo foi refletir sobre a inclusão e o desenvolvimento de mulheres pretas e pardas nas organizações por meio de propostas efetivas. A gestão da diversidade precisa fazer parte da gestão de pessoas nas organizações, e isso significa assumir uma política inclusiva de todas as individualidades sociais no contexto organizacional. Os dados sobre mercado de trabalho apontam que mulheres negras estão na base da pirâmide de consideração e muitas vezes não são cogitadas para cargos de tomadas de decisão, gestão de equipes ou que exijam certos níveis intelectuais, por isso se faz urgente discorrer sobre o assunto. Esse tema surgiu da necessidade de explorar e apontar os dados existentes sobre a gestão da diversidade voltada para mulheres pretas e pardas. Diante disso foi realizado um questionário a fim de verificar percepções e dados bibliográficos da pesquisa levantando informações como escolaridade, cargo, tempo de trabalho e a adoção de ações afirmativas para inclusão, desenvolvimento e retenção de mulheres pretas/pardas. Com base nos resultados foi possível analisar, mesmo que superficialmente, a situação das organizações brasileiras sobre esse assunto e iniciar discussões no que tange às oportunidades e desenvolvimento de pessoas em situação de desvantagem econômica e social.

Palavras-chave: Gestão da diversidade. Diversidade racial. Gênero. Mulheres negras. Políticas de gestão inclusivas.

1 INTRODUÇÃO

A gestão de pessoas por meio da seleção, desenvolvimento e manutenção de seus colaboradores comprometidos agrega valor à organização. O foco das empresas atualmente é para o uso dos recursos escassos, sejam financeiros, tecnológicos ou humanos, sendo estes últimos o mais importante e complexo, visto que são os seres vivos, que possuem emoções, sentimentos e ações. São

¹ Graduanda em Administração pelo Centro Universitário UniAcademia.

² Professora do curso de Administração do Centro Universitário UniAcademia.

ativadores dos recursos organizacionais e os únicos que podem gerar vantagem competitiva. Seus comportamentos e os resultados deles, individual ou coletivo, são os recursos mais difíceis de serem imitados pelo concorrente por se tratarem de resultantes das individualidades que formam um corpo que é a organização (BARRETO; COSTA, 2010).

Sobre individualidades, Rafaela Sabino (2018) agrega quando diz que a diversidade traz benefícios para a empresa que a aplica, o que gera uma riqueza cultural para a organização, sobre isso alerta: precisa acontecer independentemente de leis, pois o contato das pessoas com perspectivas diferentes das suas pode gerar engajamento e resultados promissores. Gary Dessler (2003) contribui dizendo que a gestão da diversidade vai além de políticas e ações afirmativas pautadas em leis, são necessárias ações voluntárias, que surgem a partir da consciência de que o programa de gerenciamento da diversidade organizacional precisa criar ações administrativas que de fato representem a diversidade da sociedade, em toda a sua pluralidade.

Entretanto, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), pretos e pardos compõem mais da metade da população brasileira que conta ainda com 43,1% de pessoas brancas e 1,1% de pessoas que se declararam indígenas e amarelas. Porém, mesmo sendo maioria, os pretos e pardos em 2018 representavam a maior parcela de desemprego e tinham uma diferença de renda média de 73,9% em relação aos brancos. Dados apontam que homens brancos ganham 2,25 vezes a mais que uma mulher negra, que neste caso é afetada por ser mulher e preta ou parda.

Diante desse contexto, quais são os desafios enfrentados por mulheres pretas e pardas no mercado de trabalho? O objetivo geral deste artigo é refletir sobre a inclusão e o desenvolvimento de mulheres pretas e pardas no mercado de trabalho por meio de uma proposta efetiva de gestão da diversidade.

Para tanto, a pesquisa consistiu em estudo bibliográfico sobre a gestão de pessoas, mais especificamente associada à gestão da diversidade e a recortes raciais e de gênero. Também foi realizada pesquisa em fontes secundárias que retratam a ocupação da população preta e parda no Brasil, especificando a situação das mulheres. Foi complementada por uma pesquisa telematizada que procurou

identificar a percepção de mulheres negras sobre as oportunidades no mercado de trabalho, tanto para admissão quanto para desenvolvimento da carreira.

Os resultados são apresentados a seguir, sendo que o primeiro tópico traz os conceitos essenciais que embasaram a pesquisa com alguns dados sobre o assunto; no segundo tópico a metodologia é detalhada, no terceiro tópico apresentam-se os dados identificados no questionário com uma breve análise sobre eles, seguidos das considerações finais.

2 DIVERSIDADE RACIAL FEMININA NO MERCADO DE TRABALHO

Antes de adentrar ao tema central deste trabalho é importante que se explane sobre o conceito geral da gestão de diversidade e sua relação com a Gestão de Pessoas. Além disso, é preciso contextualizar previamente sobre o fato de que pessoas negras são constantemente esquecidas no que tange ao mercado de trabalho, mesmo sendo maioria no país. Tudo isso é necessário para que se entenda como a diversidade com interseção racial feminina é urgente.

Num contexto geral, homens e mulheres possuem diferenças salariais ocupando o mesmo cargo e com a mesma base acadêmica, porém por conta do machismo e racismo que as perseguem diariamente, mulheres pretas e pardas possuem maiores dificuldades de ascender profissionalmente. São inúmeras barreiras durante um percurso que as exclui e marginaliza.

2.1 GESTÃO DA DIVERSIDADE: UMA DIMENSÃO DA GESTÃO DE PESSOAS

Segundo Barreto e Costa (2010) a função de pessoal nas organizações tem acompanhado as evoluções do mundo administrativo. Anteriormente vista como uma área restrita às funções de administração de pessoal, atualmente a gestão de pessoas se refere a todos os processos que incidem sobre a relação dos colaboradores com a organização, a fim de que o trabalho seja realizado de forma eficiente e eficaz. O termo foi utilizado em substituição a recursos humanos para que houvesse uma mudança de mentalidade no contexto organizacional, pela qual as

peças passam a ser percebidas e reconhecidas por todas as suas características, desejos e anseios individuais, além das entregas.

O conceito de gestão de pessoas também é abrangente e responsabiliza todos os líderes nos processos e resultados, visto que todas as áreas contam com pessoas. Outro ponto a observar no conceito de gestão de pessoas é a atuação da área de forma estratégica, focada mais em negócios e menos em processos administrativos tradicionais, os processos são os meios e não os fins no desenvolvimento dos talentos para obter vantagem competitiva (BARRETO; COSTA, 2010).

Para Golembiewski (1995) é a aceitação das diferenças sociais dos indivíduos que deve ser vista como um valor cultural que realmente agrega à organização. Para ele é necessário incluir indivíduos de grupos diversos: mulheres, negros, pessoas com deficiência, imigrantes, homossexuais, idosos e qualquer outro grupo desfavorecido socialmente. Maria Thereza Leme de Fleury (2000) enfatiza que a gestão da diversidade cultural precisa ser administrada junto a gestão de pessoas para aumentar as potenciais vantagens e diminuir as desvantagens, agregando valor à organização por meio das pessoas numa captação de talentos cada vez mais diversa, assertiva e que promova a criatividade. Para Torres e Pérez-Neva (2014) a diversidade vai além de dados demográficos que geralmente tem mais visibilidade como raça e gênero; as experiências, crenças e valores individuais refletem nas relações trabalhistas, já que conta com pessoas diversas na força de trabalho, cada qual com sua bagagem cultural.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010) a gestão da diversidade precisa ser vista em dois níveis, um mais superficial e outro mais profundo. Quando se trata da diversidade em nível superficial, ela se refere às características externas, que podem ser identificadas de maneira mais fácil, como raça, gênero e deficiência; que não mostram o interior das pessoas, as ideias e os posicionamentos. Já a diversidade em nível profundo aponta para a diferença de personalidades existentes, algo que é moldado pelas vivências individuais de cada um.

Já que a diferença entre as pessoas da organização vai além do físico e do facilmente identificável, segundo os autores, dois colegas de trabalho podem possuir características físicas distintas, mas se conectarem profissionalmente por meio de

valores semelhantes. Porém, é importante lembrar: ser diferente não o faz inferior a ninguém, a grande questão está pautada nas habilidades e no aproveitamento delas e é papel do gestor administrar as diferenças (ROBBINS et al, 2010)

Diante disso, a gestão da diversidade parece estar integrada à gestão de pessoas naturalmente, embora os estudos que a apresentam não demonstrem isso. Portanto, um dos objetivos de desenvolvimento sustentável da Organização das Nações Unidas da agenda de 2030 é diminuir as desigualdades nos países e entre eles, como dizem: “Até 2030, empoderar e promover a inclusão social, econômica e política de todos, independentemente da idade, gênero, deficiência, raça, etnia, origem, religião, condição econômica ou outra” (NAÇÕES UNIDAS BRASIL, 2021, on-line).

Assim como as medidas governamentais em prol da diversidade, a pauta também é recente nas organizações. Numa pesquisa realizada por Fleury (2000) foi possível verificar que as empresas incluídas na pesquisa investem em diversidade com foco em gênero, principalmente em práticas relacionadas a sua comunicação interna e recrutamento, realizando treinamentos para as gerências sobre o assunto. Fleury (2000, p. 21) diz que “administrar a diversidade significa adicionar valor à organização”. O que inclui práticas eticamente responsáveis e agregar, desenvolver e reter valores e entregas significativas.

Segundo Dessler (2003) aos poucos a globalização ruma a uma diversidade racial, étnica e sexual e ao se falar de gestão da diversidade é preciso compreender que esse tema envolve ações afirmativas e outras práticas voluntárias. O autor aponta cinco dessas práticas que precisam compor qualquer programa de diversidade, são elas: liderança forte, avaliação e pesquisa da situação atual, treinamento e instrução sobre diversidade, mudança de sistemas culturais e gerenciais, e por último, avaliação do programa de gerenciamento da temática.

Para Golembiewski (1995), os programas de gestão da diversidade evoluem em cinco estágios, no primeiro estágio a preocupação empresarial está pautada na imagem da empresa e seu posicionamento após protestos sociopolíticos acaba permitindo a entrada desses grupos minoritários. No segundo estágio há uma imposição legal e, por isso, uma preocupação em se fazer cumprir a lei para evitar multas. Portanto, passada as duas situações citadas, no terceiro estágio a

organização pode começar a perceber as vantagens que as diferenças pessoais poderão trazer e que de fato é preciso existir tratamento igualitário, porém essa ciência ocorre de fato no quarto estágio em que a empresa enxerga a diferença como algo bom e proveitoso para ambas as partes e o quanto esses grupos minoritários têm a agregar na cultura da organização. No quinto estágio é possível ver de fato a gestão da diversidade em plena atuação com a estruturação de políticas e práticas que trazem a diversidade como um valor cultural da empresa, fazendo com que os colaboradores se sintam confortáveis em mostrar suas diferenças.

Entretanto, percebe-se que a gestão da diversidade nas empresas brasileiras, que deveria ser natural na gestão de pessoas, tem dificuldade em se concretizar, porque ao invés de ser utilizada como um braço da gestão de pessoas se mostra como uma política adicional do setor de RH. Para equiparar as oportunidades, as empresas utilizam das ações afirmativas, como o sistema de cotas em alguns casos. Porém, a temática “cotas” no país ainda é um tabu, principalmente para aqueles que não se beneficiam dessa ação, lidar com as diferenças causa um impacto grande para a organização. Por isso, a inclusão de uma diversidade cultural requer ajuste e interação de todos os colaboradores e políticas que mostrem os valores culturais da empresa, apontando os benefícios (MACCALI *et al.*, 2015).

Apesar desses exemplos de políticas inclusivas, é necessário enxergar para além das obrigações e traçar planos de desenvolvimento e retenção, afinal a questão não está pautada somente na inserção das minorias no mercado de trabalho, mas também em sua ascensão (SAJI, 2005).

Fernanda Macedo, advogada e consultora da Gestão Kairós, alerta que a pauta diversidade é urgente e que os gestores devem estar atentos desde já, afinal, as grandes empresas que desejam continuar ou obter relevância no mercado precisam estar advertidas quanto às questões sociais. A diversidade deve ser vista como um Direito Humano e o combate à discriminação e luta pela igualdade deve ser encarada não só pelo poder público, mas também pelos representantes empresariais e a sociedade civil como um todo. A autora faz um paralelo entre a Declaração Universal dos Direitos Humanos e a pauta Diversidade e mostra que existem alguns acordos e tratados internacionais para além da Constituição Federal

Brasileira atual, como por exemplo a Convenção Internacional sobre Eliminação de todas as formas de Discriminação Racial de 1965, direitos estes que são constantemente violados quando se tratam de grupos específicos, como negros, mulheres, pessoas com deficiência (PcDs) e LGBTQI+³ (MACEDO, 2020).

Diante disso, no próximo tópico o texto apresenta mais informações a respeito da situação de pretos e pardos no contexto atual de trabalho brasileiro, e dentro deste grupo social, retrata a questão para o gênero feminino.

2.2 DIVERSIDADE RACIAL NO CONTEXTO DE TRABALHO BRASILEIRO

Há uma recusa em se discutir o tema diversidade racial nas organizações brasileiras bem como na sociedade como um todo. Desde a abolição da escravidão pessoas pretas e pardas enfrentam dificuldades para serem vistas como indivíduo considerável no mercado de trabalho e ocupar cargos de poder com a estereotipação da sua força de trabalho, afinal esse período da escravidão no Brasil fomentou desigualdades e trouxe limitações de progresso e conformismo, visto que impossibilitou a participação do negro na sociedade aproveitando apenas de sua força de trabalho. Essas dificuldades foram construídas por um sistema racista que impede a ocupação dos corpos negros a certos espaços até hoje. Tais fatos contribuem para a falta de autoestima de pessoas negras que se acham inferiores e acabam se contentando com serviços mais subalternos (SANTOS JUNIOR, 2019).

De acordo com Tanielle Abreu (2017) as ações afirmativas no que tange pessoas pretas e pardas só foi possível entre 2003 a 2016 quando o governo passou a olhar para a população negra com mais cuidado por meio de políticas públicas como a criação da Secretaria Especial de Promoção da Igualdade Racial, a inserção de estudos na matriz curricular do ensino básico sobre cultura afro-brasileira e africana e relações étnico raciais, e também a política de cotas raciais nas universidades que foram possíveis por meio do governo Lula e posteriormente, governo Dilma.

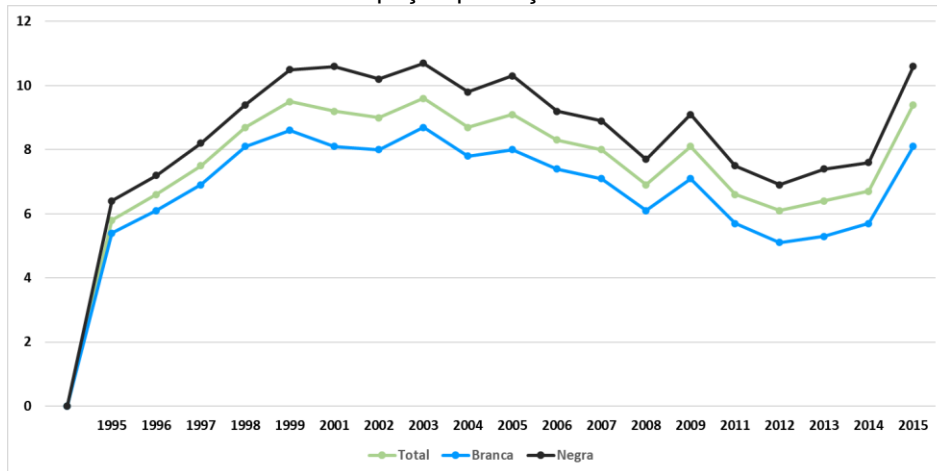
³ LGBTQI+: “Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis/ Transsexuais, *Queer*, Intersexuais, Assexuais e mais” (FONSECA, 2020, p. 12).

Porém, é importante ressaltar que as políticas públicas não surgiram mesmo que tardiamente, de um governo mais populista, mas sim por meio da insistência e luta de movimentos negros desde meados de 1940 no Brasil por meio de manifesto, sendo o primeiro lançado em 1945 no Rio de Janeiro na Convenção Política do Negro. Esses movimentos afro-brasileiros estavam pautados em duas questões: sistema de cotas e reserva de vagas para candidatos negros nos partidos e concessão de bolsas de estudo para que estudantes pretos e pardos pudessem ter acesso às universidades públicas e privadas. Apesar de não terem tanta força no país nessa época, em 1995 foi possível voltar os olhos do Estado para a população negra através da “Marcha Zumbi dos Palmares contra o racismo, pela cidadania e a vida” que foi realizada na capital do país. Muitos líderes dos movimentos negros do Brasil foram recepcionados no Planalto pelo então presidente, Fernando Henrique Cardoso (FHC). Portanto, as discussões sobre políticas públicas para pretos e pardos foram iniciadas no governo FHC, mas não foram efetivadas (DOS SANTOS, 2014).

Somente em 1990 que o Brasil passou a reconhecer o problema do racismo dentro do mercado de trabalho, processo tardio devido a ideia de democracia racial que pairava sobre o país anteriormente, mesmo que na mesma época em outros países já se falasse de gestão da diversidade. Dessa forma, quando o tema começou a ser tratado em terras nacionais, o estudo era muito embasado no contexto estadunidense. Antes dos anos 2000, as pessoas negras não eram assistidas por políticas públicas específicas, o que tornava muito mais difícil a inserção no mercado de trabalho e a busca por qualificações (ABREU, 2017).

Segundo o Retrato das Desigualdades de Gênero e Raça do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2015), a taxa de desocupação (pessoas desempregadas, mas em busca de emprego) de indivíduos a partir de 16 anos é sempre maior quando se olha para as pessoas negras de modo geral em relação ao total e a quantidade de pessoas brancas no país no período de 1995 a 2015, apresentando nos anos de 2001 uma disparidade maior, conforme mostra a figura 1.

FIGURA 1 – Panorama desocupação por raça no Brasil de 1995 a 2015



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do IPEA (2015).

A Síntese dos Indicadores Sociais do IBGE de 2000, com os dados de 1992 e 1999, período no qual as pessoas negras não tinham o amparo de políticas públicas ou ações afirmativas para elas, mostra que os anos médios de estudo é maior para pessoas brancas se comparadas às pessoas pretas e pardas e “revela que, no Brasil, entre 1992 e 1999, em média, mais um ano de estudo eleva em 1,25 salários o rendimento dos brancos e em 0,53 salários o rendimento de pretos e pardos” (IBGE, 2000, p. 302). Esses dados evidenciam as desigualdades no mercado de trabalho entre brancos e pretos, podem ser vistos no quadro 1 a seguir com mais detalhes.

QUADRO 1 – Comparativo de anos médios de estudo X rendimento salarial por cor ou raça

População Ocupada por Cor ou Raça						
Anos	Branca		Preta		Parda	
	Anos Médios de Estudo	Rendimento médio em salário mínimo	Anos Médios de Estudo	Rendimento médio em salário mínimo	Anos Médios de Estudo	Rendimento médio em salário mínimo
1992	6,7	4,00	4,0	1,90	4,4	2,00
1999	7,6	5,25	5,2	2,43	5,2	2,54

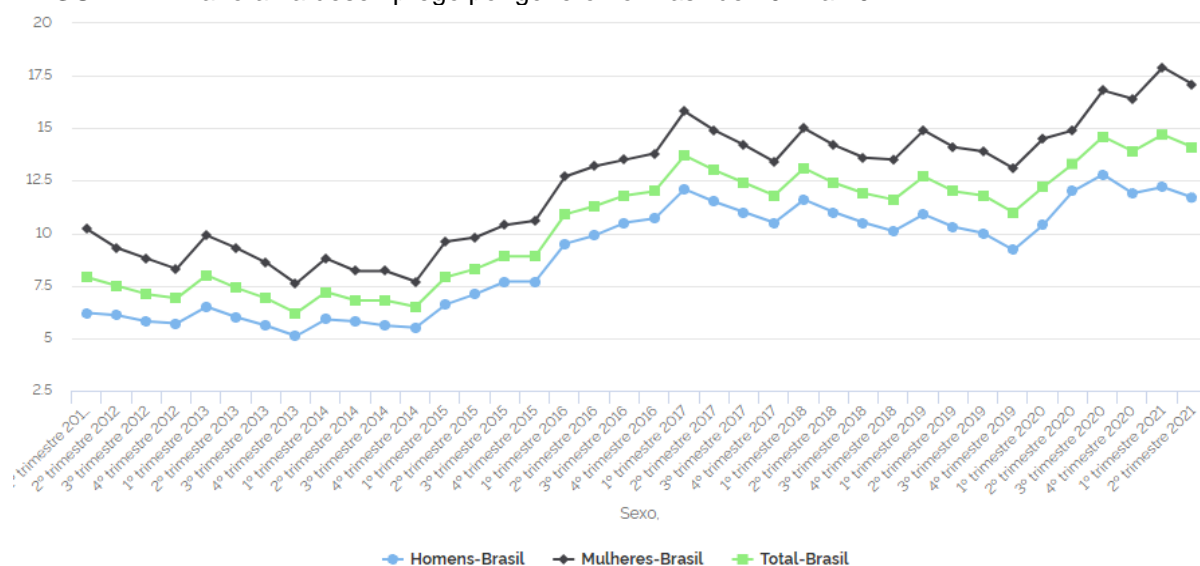
Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do IBGE (2000).

Ao contrário do que muitos pensam as ações afirmativas servem para equiparar, fazer com que pessoas negras tenham acesso numa sociedade com tantas desigualdades como o Brasil, porque sem elas não teriam, é uma reparação histórica de um atraso de quase 400 anos, que bate de frente com privilégios dos grupos racialmente favorecidos. Na visão de Aaron Myers (2003) as empresas estão

longe de alcançar uma diversidade racial, muitas ainda ficam receosas ao coletar esse tipo de dados de estarem agindo de forma discriminatória, embora entendam que apostar nessa diversidade seja lutar por uma sociedade mais igualitária e uma organização com economia mais competitiva. Abreu (2017) diz que mesmo com o fim da escravidão no Brasil, o país ainda mantém uma espécie de hierarquia racial, o que reflete no mercado de trabalho por meio de discriminação salarial e falta de oportunidades. Pessoas negras que ocupam o mesmo cargo e com as mesmas qualificações recebem menos que pessoas brancas, dessa forma é possível ver que muitas vezes uma política pública como cotas universitárias não é suficiente.

Se não bastassem essas desigualdades étnico-raciais, mulheres negras ainda enfrentam as desigualdades de gênero no mercado de trabalho e embora seja possível ver o crescimento do desemprego de forma geral de 2011 a 2021, mulheres dentro de todo esse período sempre estiveram em desvantagem, visto que seus índices de desocupação são maiores do que o dos homens como pode ser observado na figura 2, sendo assim há uma interseccionalidade que as exclui ainda mais e, por isso, precisa de ser discutida e resolvida.

FIGURA 2 – Panorama desemprego por gênero no Brasil de 2011 a 2021



Fonte: IBGE (2021).

Laís Abramo (2006) afirma que no período dos anos 90 e até meados de 2006 há uma grande diferença quando se compara gênero e raça, no quesito desemprego, mulheres e negros estão em situação de desvantagem apresentando

taxas que chegam quase ao dobro se comparados a homens brancos. É possível observar que nos fatores escolaridade e rendimentos, essas classes também apresentam subalternidade:

Durante os anos 90 e começo da presente década, observa-se uma importante elevação nos níveis de escolaridade da População Economicamente Ativa (PEA), com uma significativa diminuição da porcentagem de pessoas com menos escolaridade e um aumento nos níveis superiores de escolaridade. No conjunto da PEA, a porcentagem de pessoas com menos de quatro anos de estudo se reduziu de 35% para 24%, com menos de oito anos passou de 67% para 53% e com mais de oito anos cresceu de 33% para 47%. No entanto, observam-se diferenças importantes por gênero e raça. Ainda que esses avanços tenham beneficiado homens, mulheres, negros e brancos, eles não se distribuíram igualmente entre esses grupos. O nível de escolaridade das mulheres é claramente superior ao dos homens, mas as desigualdades raciais não se reduzem (ABRAMO, 2006, p. 40-41).

Já é sabido que homens e mulheres no geral possuem uma diferença de salário e rendimento médio, porém adicionando o quesito raça ao cenário, a situação fica pior para o público feminino negro. Em 2020 mulheres negras receberam em média por hora R\$10,95 enquanto mulheres não negras receberam 66% a mais. Quando comparados aos homens negros não há tanta diferença, estes receberam rendimento médio por hora em torno de R\$11,55 e homens brancos R\$20,79. E segundo o Departamento Intersindical de Estatísticas e Estudos Socioeconômicos (DIEESE) as mulheres de maneira geral, continuam ganhando menos que os homens mesmo em cargos gerenciais (DIEESE, 2020).

É necessário esse reconhecimento da discriminação e reconhecer os grupos menosprezados na sociedade para que se promova a equidade. Através disso é que se inicia uma conversa sobre a gestão da diversidade, afinal o diferencial competitivo das empresas são seus recursos humanos, a parte humana que integra a organização e para que isso ocorra é necessário atrair e desenvolver esses talentos, como ocorre nos programas de aprendizagem, estágio e *trainee* das empresas brasileiras. Um grande exemplo de inclusão e desenvolvimento de jovens talentos é o programa de *trainee* da empresa Magazine Luiza que é exclusivo para negros e negras, revela uma ação afirmativa efetiva e uma boa gestão da diversidade da organização. Essa decisão foi tomada e é justificada a partir dos dados demográficos da empresa, que constatou uma maioria de funcionários

negros, porém no que diz respeito aos cargos de liderança esse número decresce muito, o que estaria em desacordo com os valores da Magazine Luiza, “baseados em pessoas e na diversidade, além de se apresentar como antirracista” (ORTEGA, 2021, p. 63). O assunto é urgente de ser discutido, o próximo tópico aborda na perspectiva gênero-raça.

2.3 LIDERANÇA FEMININA NEGRA: UMA INTERSECCIONALIDADE IMPORTANTE NA GESTÃO DA DIVERSIDADE

O Instituto da Mulher Negra - Geledés e a Organização de Mulheres Negras - Criola traz um termo importantíssimo para a discussão do tema, o Racismo Patriarcal Heteronormativo, que é o racismo existente no Brasil atualmente que faz não só um recorte de raça, mas também de gênero e orientação sexual. Tal termo é primordial para se estudar questões que atingem esses grupos, tais como machismo, misoginia e LGBTfobia através da inferiorização e subordinação. Mulheres negras compõem a maioria quando se observa a situação de pobreza e desta forma são as mais prejudicadas no atendimento das carências vitais como saneamento básico, visto que se localizam nas áreas mais periféricas e precárias do país sem auxílio governamental. O grande culpado? O racismo estrutural, que apaga mulheres afro-brasileiras, invisibilizando suas necessidades mais básicas (WERNECK; IRACI, 2017).

Para Edilene Pereira e Aparecida Geraldo (2014) o mito da democracia racial também contribuiu para a erradicação da invisibilidade dessas mulheres. O cenário feminino como um todo entre os séculos XX e XXI tiveram direitos conquistados, porém mulheres negras ainda ficam em desvantagem mesmo que estejam no mesmo nível de escolaridade perante mulheres brancas, afinal o padrão intelectual no Brasil é pautado no eurocentrismo branco. Apesar disso, elas avançam mesmo que a passos graduais e vagarosos e buscam reconhecimento.

O processo de socialização escolar de crianças negras por si só já constrói uma espécie de submissão e silenciamento. No trabalho de Eliane Cavalleiro (1999) são apontados dois fatores: a falta de representatividade, as crianças e adolescentes não se enxergam nos cartazes e campanhas dentro das escolas, e a

discriminação advinda de uma autoridade, os docentes utilizam das características raciais para identificá-las. Tais fatores não fazem do ambiente escolar um espaço neutro e livre de preconceitos como deve ser e apesar de parecer trivialidade pode se perpetuar na vida adulta e o sentimento de inferiorização pode prevalecer e anular uma possível vida de sucesso acadêmico e profissional.

Além do apagamento escolar também há a falta de representatividade midiática, dessa figura que é “duplamente discriminada, por ser mulher numa sociedade sexista e negra numa sociedade racista” (BARBOSA; DA SILVA, 2009, p. 51). A mídia ajuda a estereotipar e catalogar os grupos sociais o que traz uma herança colonial de poder do homem branco e desta forma mulheres negras se tornam a base da pirâmide social que pauta o valor das classes. Essas mulheres, que no período colonial trabalhavam forçadamente, atualmente estão localizadas em empregos semelhantes que exigem certa força braçal como empregadas domésticas, lavadeiras e cozinheiras, e assim são retratadas na mídia, esse poderoso instrumento de dominação (BARBOSA; DA SILVA, 2009).

As mulheres brancas nas capas de revistas não são por acaso, elas servem para reforçar o que é ser bem sucedida, são a representação do que é belo e perfeito. A mulher afro-brasileira é retratada de forma sexual, exótica e até como má influência. Inconscientemente, por meio dessas representações opostas, elas têm dificuldade ao passar pelo processo de construção da identidade, visto que seus valores foram apontados de forma negativa e o padrão de beleza é inatingível. Portanto, esse indivíduo que foi silenciado e invisibilizado em período escolar, passa por isso na fase adulta também e se faz extremamente necessário e urgente a reparação da autoestima dessas mulheres e a exclusão dessa ideia preconcebida (BARBOSA; DA SILVA, 2009).

De acordo com Falcão e Díaz (2019) muitos jovens têm dificuldade em conseguir melhores oportunidades profissionais ou acadêmicas e mais uma vez as mulheres negras são a maioria nesse caso em específico, afinal conciliar trabalho e estudo é algo difícil. Dessa forma, é necessário pensar em políticas e estratégias que contemplem as particularidades, como raça e gênero.

Há algumas décadas se iniciou a conversa sobre desenvolvimento de líderes dentro do meio acadêmico, pois antes a capacidade de liderar era vista como algo

nato e que não necessitava de desenvolvimento. Já nas organizações a evolução de um colaborador para líder é algo que o difere e traz vantagem competitiva. O desenvolvimento de lideranças pode ocorrer de diferentes maneiras, através do crescimento de suas habilidades, *feedbacks* ou *coaching*, e desta forma é difícil criar uma teoria geral no que tange esse assunto (ESPER, 2015).

O foco do desenvolvimento de líderes se dá através da obtenção de conhecimentos e capacidades gerenciais. Algumas competências são necessárias para liderar segundo Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2014) como competências sociais, técnicas, conceituais e solução de problemas, afinal líderes são treinados para lidar com situações complexas e tomadas de decisões. De acordo com Samara Fernandes (2018) a empresa deve se preocupar com o treinamento e desenvolvimento dos colaboradores e com o desenvolvimento dela mesma, afinal é um processo de aprendizagem a longo ou curto prazo relacionado ao desenvolvimento das habilidades pessoais já mapeando para cargos que possam aparecer futuramente.

Ao observar como o público feminino se encaixa na liderança, é possível apontar que existem alguns impedimentos para seu desenvolvimento como estereótipo feminino, a atribuição de funções funcionais (RH, Comunicação e Finanças), a incapacidade organizacional de visualizar o gênero feminino, as mulheres adotando um perfil mais discreto e o equilíbrio entre vida familiar e trabalho (RECH, 2001). Kuchak, Rocha e Rocha (2021) afirmam que uma liderança feminina traz consigo características pessoais específicas que podem ser aplicadas nas empresas: capacidade de ser multitarefa, visão sistêmica, flexibilidade. Para além disso, é preciso que as mesmas se destaquem para romper as barreiras do machismo nas organizações.

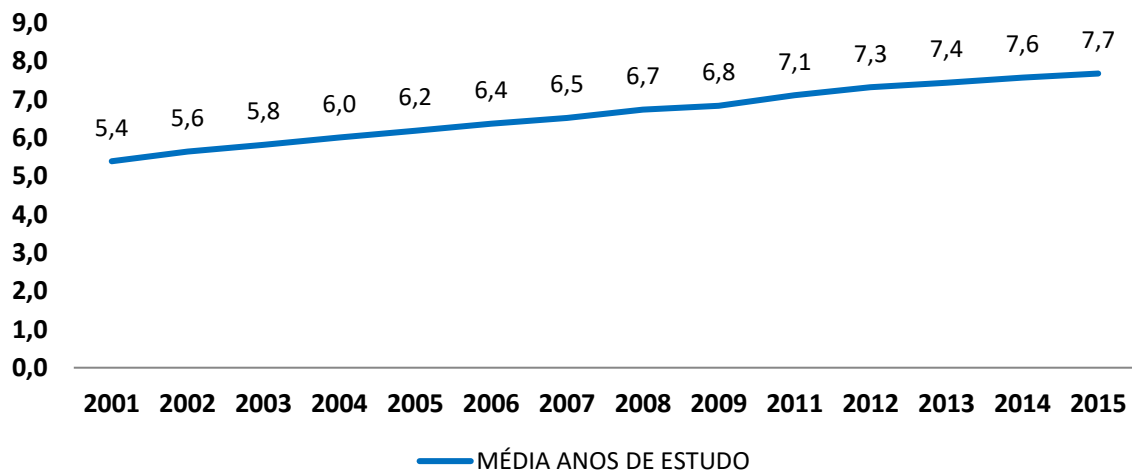
O feminismo de modo geral contribuiu e muito para que mulheres tivessem a oportunidade de construir carreiras e tivessem voz, o que não tinham antes no século XIX. Porém, o movimento feminista não abrangeu todas as mulheres e começou a ser questionado, como é até hoje, por muitas vezes não levou em consideração as pautas das mulheres negras, não-héteros e/ou que estivessem em classes sociais mais baixas. Surgem, então, as outras vertentes e dentro delas o

feminismo negro, que abrange não só questões de gênero, mas também questões raciais, culturais e de classe (DE OLIVEIRA; BOTH, 2017).

É importante e urgente que corpos femininos negros ocupem espaços, mas essa ocupação exige alguns parâmetros, é necessário que se enxergue as desigualdades, que se deem condições iguais a todos e todas e que mulheres pretas e pardas estejam ativamente presentes em processo de decisão tanto nas organizações privadas quanto públicas. A ocupação de mulheres negras em espaços de poder pode garantir a escuta desse grupo que pouco foi ouvido durante a história. A criação de políticas envolve não só uma análise, mas também uma estrutura que especifique a necessidade e objetivo dela (DE ANDRADE; PINTO 2020).

De acordo com Caroline Araújo (2019) mulheres pretas e pardas deste país buscam por aceitação há anos e por um grande período ocupavam cargos de serviços gerais, domésticas ou babás como se fossem especialmente reservados a elas. O movimento feminista negro ajudou na luta por melhorias e criação de políticas públicas, o que melhora a situação na questão de qualificação dessas mulheres, mas não se faz suficiente para a inserção no mercado de trabalho. A seguir, na figura 3 é possível ver que a média de anos de estudo de mulheres negras aumentou de 2001 a 2015 de forma exponencial, o que não condiz com o crescimento de oportunidades de trabalho.

FIGURA 3 – Média de anos de estudo de mulheres pretas e pardas



Fonte: Elaborada pela autora a partir de dados do IPEA (2015).

A presença de mulheres negras em posições de chefia era de 0,5% nas diretorias das 500 maiores empresas do país em 2010, segundo o Geledés e o Crioula, totalizando seis mulheres pardas e nenhuma retinta (WERNECK; IRACI, 2017). Na verdade, grande parte das mulheres pretas está alocada no setor de serviços domésticos, com meninas que evadiram no período escolar para ajudar na renda familiar, desta forma a desvantagem começa na escolaridade o que dificulta o crescimento profissional. Dentro do poder público, as mulheres não são devidamente retratadas, elas compõem 12% nos cargos de prefeita, sendo 3% mulheres negras (GODINHO; SOUZA-SEIDL, 2021). Gisele Pinto (2016) corrobora quando afirma que o panorama do desemprego com recorte racial, de gênero e nível de escolaridade, mostra que as afro-brasileiras apresentam taxa maior de desemprego que homens negros.

Araújo (2019) traz duas propostas de enfrentamento para além das políticas públicas, tratativas que podem trazer representatividade para a população negra feminina:

Também é interessante pensar que ter mais modelos negros na mídia, mais atrizes e atores como personagens principais, já seria um grande avanço na representatividade para crianças negras. É necessário que as equipes de recursos humanos das empresas, trabalhem para que se diminuam os níveis de desigualdade e representatividade nas corporações, contratando mais mulheres negras que possuam qualificação para as profissões de destaques (ARAÚJO, 2019, p. 17).

Para Claudia Ferreira e Eduardo Teixeira (2021) as mulheres negras ainda se encontram em situação de desvantagem não só aos homens mas também em relação às mulheres brancas, mesmo com a Lei de Cotas de 2012, Programas Universidade para Todos (PROUNI) e Fundo de Financiamento Estudantil, que trouxe um crescimento de acesso de pessoas negras no meio acadêmico.

Os profissionais de modo geral têm buscado conhecimento e mulheres pretas e pardas estão atentas quanto a essa necessidade de mercado, mas nada adianta esse investimento educacional pessoal se o racismo estrutural ainda as assombra. Se faz necessário uma política integrativa dentro das empresas que favoreça as

mulheres afro-brasileiras, com uma liderança inclusiva que acabe com o mito da democracia racial e a exclusão (FERREIRA; TEIXEIRA, 2021).

3 METODOLOGIA

Segundo Maxwell Oliveira (2011) a metodologia científica não é apenas a descrição dos procedimentos, mas também uma forma de apontar o quê e porquê determinados caminhos foram utilizados, exigindo técnicas formais.

Foram utilizados elementos qualitativos como a análise da percepção do objeto de estudo baseado em seu contexto e aprofundando a pesquisa através de dados descritivos, e quantitativos como informações levantadas por meio de questionário. Portanto, para a análise de seu objeto que é discutir estratégias de gestão de pessoas que visem a inclusão e o desenvolvimento de mulheres pretas e pardas nas organizações, por meio de uma proposta efetiva de gestão da diversidade. Essa pesquisa pode ser definida como qualitativa-quantitativa. (OLIVEIRA, 2011)

O trabalho foi pautado em pesquisa exploratória que tem “como objetivo principal desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias, tendo em vista a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores” (OLIVEIRA, 2011, p. 20), ou seja, um estudo para familiarizar a pesquisadora sobre os fatos de forma técnica visto que o assunto está dentro de seu contexto pessoal e profissional e para que posteriormente se criassem mais pesquisas sobre o tema a fim de diagnosticar um problema, pouco discutido.

Além disso, na coleta de dados a pesquisa se define também como bibliográfica, que é a busca por fontes secundárias através de contribuições científicas sobre o assunto, já que foram utilizados livros, artigos e dados demográficos públicos sobre gestão de diversidade, raça e gênero dentro do contexto mercado de trabalho e desenvolvimento de carreira de mulheres pretas e pardas, num segundo momento a pesquisa se caracterizou como telematizada já que buscou “informações em meios que combinam o uso do computador e de telecomunicações” (VERGARA, 1998, p. 46). O questionário foi estruturado no

Google Forms e o de link gerado no aplicativo foi disponibilizado nas redes sociais da pesquisadora, usando para isso o celular e o computador.

Para tanto, foi elaborado um questionário que consistia em dois blocos, o primeiro bloco continha seis perguntas de múltipla escolha para levantamento demográfico, como: gênero e raça/etnia, filtro para que o público-alvo respondente fosse apenas o de mulheres pretas e pardas; seguidos de idade, escolaridade, faixa salarial, área de atuação e tempo de trabalho. Num segundo bloco, o questionário também possuía perguntas abertas, como: cargo que ocupa; promoções; uso de políticas afirmativas; se a empresa que trabalha tem algum programa específico para seleção, desenvolvimento e retenção de pessoas pretas/pardas; quantitativo de lideranças totais, lideranças femininas e quantas líderes negras possui a empresa que trabalha; os maiores desafios para que mulheres negras alcancem posições de liderança; e por fim a importância de adoção de ações afirmativas para inclusão, desenvolvimento e retenção de mulheres pretas/pardas no mercado de trabalho.

Esse questionário ficou disponível para respostas durante o mês de outubro de 2021 nas redes sociais da pesquisadora, ao término do tempo de aplicação obteve-se 52 respostas, que foram compiladas e são apresentadas e analisadas no tópico a seguir.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os dados utilizados para discussão foram levantados por meio de um questionário respondido por mulheres negras e pardas. Importante ressaltar que estes dados demonstram pontos de vista de pessoas do círculo social da pesquisadora, o que influencia no resultado e não representa a totalidade de mulheres negras e pardas da região e nem do Brasil.

Após a triagem, a primeira questão era sobre a escolaridade e a maioria das respondentes informou que possui alguma graduação completa, mas apenas 6% são mestras ou doutoras e 17% são especialistas. Esse questionário chegou até mulheres pretas e pardas em fase adulta com idades entre 22 e 50 anos em que a maioria, cerca de 29% atuam no mercado de trabalho há mais de 10 anos. É possível observar que as respondentes estão minimamente representadas nas indústrias, a maior parte delas trabalha com o setor terciário, que inclui comércio de

bens e serviços. Cerca de 23% das entrevistadas trabalham em cargos mais analíticos e 11 das 52 respondentes em cargos auxiliares. Apenas 10% estão em posições de liderança em variados níveis hierárquicos como *Chief Executive Officer (CEO)*, Chefe de Serviço e Gerente.

Quatro das cinco líderes que responderam o questionário apontaram que as empresas que trabalham não possuem programas específicos de diversidade racial ou de gênero ou que tenham participado em algum momento de políticas afirmativas para acesso de pessoas pretas e pardas (sistema de cotas, por exemplo). A única resposta afirmativa para ambas as questões é CEO e fundadora da própria organização e demonstrou que a empresa trabalha com processo seletivo exclusivo para pessoas negras e programa de aceleração de carreiras (pessoas negras, mulheres e LGBTQIA+) além de capacitação ativa com foco em mulheres, profissionais negros e suas intersecções. Isso demonstra que mesmo qualificadas, essas mulheres não têm acesso a oportunidades e a implantação de ações afirmativas voltadas para mulheres pretas e pardas parte delas, a partir da familiaridade e das próprias experiências.

Metade das entrevistadas nunca recebeu nenhuma promoção de trabalho, 31% já receberam pelo menos uma e 12% apenas já foram promovidas três vezes ou mais, e 63% por cento das entrevistadas nunca fizeram uso de políticas afirmativas, 29% já fizeram uso de cotas para acesso ao ensino superior (graduação, mestrado e especialização) e concurso, mas apenas quatro das 52 mulheres pretas e pardas respondentes participaram de processos seletivos em empresas com exclusividade para pessoas negras. As organizações ainda estão atrasadas nesse ponto e muitas ainda não demonstram interesse em investir em gestão da diversidade nem mesmo apenas na questão de gênero ou na questão de raça e não enxergam como uma vantagem competitiva.

As entrevistadas foram questionadas se a empresa que trabalham tem algum programa específico para seleção, desenvolvimento e retenção de pessoas pretas/pardas e se sim quais, 75% responderam que não, 13% desconhecem, porém 8% disseram que sim, através de grupos de afinidade, programas de desenvolvimento e aceleração de carreiras e captação de talentos.

No questionário elas apontaram também a quantidade de líderes que existem nas empresas que trabalham, bem como a existência de lideranças femininas e quantas dessas mulheres são negras. Foram levantadas 310 lideranças no total, 112 são mulheres, mas apenas 1/5 delas são mulheres pretas ou pardas, cerca de 8% dentro do total de pessoas em cargos de chefia. Esses dados claramente levantam a questão do apagamento racial e de gênero.

Segundo as entrevistadas, o machismo, o preconceito e a falta de oportunidades fazem parte dos percalços encontrados pelas mulheres de modo geral no mercado de trabalho, muitas não conseguem se quer mostrar suas habilidades e constantemente suas capacidades são questionadas seja pela questão da maternidade como um segundo trabalho ou pela falta de qualificação. E mesmo as que estão em cargos de chefia ainda têm dificuldades pois se sentem tratadas de forma diferente, tudo isso gera impactos sobre a autoestima e conseqüentemente na perspectiva de crescimento delas.

Os principais desafios para que pessoas pretas e pardas possam assumir cargos de liderança na empresa apontados pelas entrevistadas foram: racismo estrutural, falta de oportunidades, visibilidade e credibilidade. Além disso, foram levantadas também questões mais profundas dentro do racismo como estereótipos criados pelas pessoas brancas e o prejulgamento, algumas disseram que de fato existe uma falta de práticas mais efetivas de desenvolvimento, mas também do acesso à formação. Existe uma unanimidade no questionário sobre a adoção de ações afirmativas para inclusão, desenvolvimento e retenção de mulheres pretas/pardas, afinal mesmo com dados abaixo do esperado no que tange mulheres brancas, mulheres negras se encontram em maior desvantagem e se sentem desamparadas, julgadas e invisíveis diante as organizações desse país.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão de pessoas se refere aos processos ligados a relação dos colaboradores com a empresa, garantindo um trabalho eficiente e eficaz, é algo que engloba todos líderes no que tange os processos e resultados, já que todas as áreas possuem recursos humanos e quando feito de forma estratégica podem gerar

vantagem competitiva através do desenvolvimento de talentos e particularidades. Entender que as pessoas são socialmente diferentes deve ser um valor cultural, por isso a gestão da diversidade precisa ser administrada junto a gestão de pessoas para aumentar as potenciais vantagens e diminuir as desvantagens, agregando valor à organização e promovendo a criatividade.

Na sociedade brasileira a diversidade racial e étnica nas organizações se faz importante, todavia é preciso compreender que esse tema envolve ações afirmativas e outras práticas voluntárias. Essas ações e práticas servem para equiparar, fazer com que pessoas negras tenham acesso visto que existem grupos racialmente favorecidos. Mas isso só será possível se as empresas perderam o receio ao coletar dados raciais e de gênero, embora entendam que apostar nessa diversidade seja lutar por uma sociedade mais igualitária e uma organização com economia mais competitiva, afinal pessoas negras que ocupam o mesmo cargo e com as mesmas qualificações recebem menos que pessoas brancas e mulheres pretas e pardas estão na base da pirâmide social recebendo muito menos que o homem branco.

Mulheres pretas e pardas precisam ocupar espaços, mas esse trabalho não pode estar somente reservado a elas, as empresas e o próprio Estado precisam enxergar as desigualdades, dar condições iguais a todos e todas e dar voz para elas no processo de decisão tanto nas organizações privadas quanto públicas.

Através do questionário aplicado para mulheres negras neste trabalho foi possível dar voz e foi percebido que ainda hoje o machismo e o racismo perduram e são os maiores desafios no desenvolvimento de suas carreiras, a própria ocupação de mulheres negras em espaços de poder pode garantir a escuta desse grupo que pouco foi ouvido durante a história. A criação de políticas envolve não só uma análise, mas também uma estrutura que especifique a necessidade e objetivo. As mulheres negras se mostram atentas quanto a essa necessidade de qualificação contínua no mercado, mas todo investimento educacional de nada valerá se o racismo estrutural permanecer ativo.

O que se espera é que este trabalho tenha relatado de forma sensível e empática as percepções desse grupo de mulheres; contribuído para que o leitor entenda o quão urgente é a pauta diversidade racial feminina e que seja mais um material exploratório para trabalhos posteriores, visto que existiu uma dificuldade

bibliográfica quanto a apresentação de lideranças femininas negras ou programas nas organizações que fossem específicos para esse público. É necessária uma política integrativa dentro das empresas que favoreça as mulheres afro-brasileiras, com uma liderança inclusiva que acabe com o mito da democracia racial e a exclusão.

ABSTRACT

The present work has as theme the Feminine Racial Diversity in the job market and the objective was to reflect about the inclusion and development of black and brown women in organizations through effective proposals. Diversity management needs to be part of people management in organizations, and this means assuming a policy that is inclusive of all social individuals in the organizational context. The job market's data indicate that black women are at the base of the pyramid of consideration and are often not considered for decision-making, team management or positions that require certain intellectual levels, which is why it is urgent to discuss the subject. This theme arose from the need to explore and point out existing data on diversity management aimed at black and brown women. Therefore, a questionnaire was carried out in order to verify perceptions and bibliographic data of the research, raising information such as education, position, working time and the adoption of affirmative actions for the inclusion, development and retention of black/brown women. Based on the results, it was possible to analyze, even superficially, the situation of Brazilian organizations on this subject and to initiate discussions regarding the opportunities and development of people in situations of economic and social disadvantage.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, Laís. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e cultura**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006. Disponível em: http://cienciaecultura.bvs.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0009-67252006000400020&lng=en&nrm=iso. Acesso em 11 de set.2021.

ABREU, Tanielle C. dos Anjos. **Diversidade no Mercado de Trabalho**: um estudo sobre políticas de gestão da diversidade racial e de gênero nas organizações. 2017. 66f. Monografia (Graduação em Administração) Universidade Federal do Maranhão, São Luis, 2017. Disponível em: <http://hdl.handle.net/123456789/1960>. Acesso em 11 de set.2021.

ANDRADE, Mariana Dionísio de; PINTO, Eduardo Régis Girão de Castro . Políticas públicas para a articulação de gênero e raça: meios para garantir a representatividade política e jurídica da mulher negra no Brasil. **Revista Brasileira**

de Políticas Públicas, Brasília, v. 10, n. 2, p. 295-316, 2020. Disponível em: <https://www.cienciasaude.uniceub.br/RBPP/article/view/6772/pdf>. Acesso em: 14 de set.2021

ARAÚJO, Carolina Lopes. **A (in) visibilidade da mulher negra no mercado de trabalho**. 2019. 25f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Direito) - Universidade Católica do Salvador, Salvador, 2019. Disponível em: <http://ri.ucsal.br:8080/jspui/handle/prefix/905>. Acesso em: 14 de set.2021.

BARBOSA, Eryl Guedes; DA SILVA, Silvano Alves Bezerra. Mulheres Invisíveis: A Imagem Da Mulher Negra No Jornalismo De Revista Feminino Brasileiro. **Revista Científica do Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Maranhão**, São Luís, v. 1, n. 5, p. 48-68, Jan/dez. 2019. Disponível em: http://www.cambiassu.ufma.br/cambi_2009/silvano.pdf. Acesso em: 8 de set.2021.

BARRETO, Leiliane Michelle Trindade da Silva; COSTA, Benny Kramer. Estratégias de Gestão de Pessoas. In: MARRAS, Jean Pierre (Org.). **Gestão Estratégica de Pessoas: Conceitos e Tendências**. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 195-208.

CAVALLEIRO, Eliane dos Santos. O Processo De Socialização Na Educação Infantil:A Construção Do Silencio E Da Submissão. **Rev. Bras. Cresc. Desenv. Hum.**, São Paulo, v. 9, n. 2, p. 33-45, 1999. Disponível em: <https://doi.org/10.7322/jhgd.39447>. Acesso em: 8 de set.2021.

DESSLER, Gary. **Administração de Recursos Humanos**. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall. 2003.

DIEESE. **BRASIL: A inserção das mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.dieese.org.br/outraspublicacoes/2021/graficosMulheresBrasilRegioes2021.html>. Acesso em: 1º de out.2021.

ESPER, Aulina Judith Folle. **Análise comparativa de programas de desenvolvimento de líderes**. 2015. 225f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão de Conhecimento) Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/135823>. Acesso em: 4 de out.2021.

FALCÃO, Maria Claudia; DÍAZ, Laura Abramo. **Aprendizagem profissional inclusiva como estratégia de combate ao trabalho infantil e promoção do**

emprego juvenil. Repositório do Conhecimento do IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2019. Disponível em:
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9953>. Acesso em: 25 de set.2021.

FERNANDES, Samara dos Santos. **A Visão Dos Líderes Acerca Do Desenvolvimento De Liderança Nas Organizações.** 2018. 22f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) Centro Universitário de João Pessoa, João Pessoa, 2018. Disponível em: <https://bdtcc.unipe.edu.br/wp-content/uploads/2019/02/Artigo-final-18.06.pdf>. Acesso em: 4 de out.2021

FERREIRA, Cláudia Aparecida Avelar; TEIXEIRA, Eduardo Gonçalves. Organizações 4.0: tendências de empregabilidade para as mulheres negras brasileiras. **Navus: Revista de Gestão e Tecnologia**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 15, jan/dez. 2021. Disponível em:
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7956003>. Acesso em: 15 de set.2021.

FLEURY, Maria T. Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 40, n.3, p. 18-25, Jul./set. 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902000000300003>. Acesso em: 8 set.2021.

FONSECA, Sharon Tyler Araújo. **Os elementos simbólicos da linguagem LGBTQIA+: sob o olhar da teoria do imaginário de Gilbert Durand.** 2020. 60f. Monografia (Licenciatura em Ciências Humanas/ Sociologia) – Universidade Federal do Maranhão, São Bernardo, 2020. Disponível em:
<http://hdl.handle.net/123456789/4516>. Acesso em 23 de set.2021.

GODINHO, Letícia; SOUZA-SEIDL, Renata. **Mulheres, Negras e Gestoras:** Porque Sim. 2021. Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 2021. Disponível em:
<http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03366063/document>. Acesso em: 4 de out.2021

GOLEMBIEWSKI, Robert. **Managing Diversity in Organizations.** Tuscaloosa: The University Of Alabama Press, 1995. Disponível em:
<http://library.lol/main/8D13E71072A099A9549750F1D3837197>. Acesso em: 8 de set.2021.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua.** Rio de Janeiro, 2018. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?edicao=27258&t=publicacoes>. Acesso em 27 de set.2021.

-----. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/habitacao/17270-pnad-continua.html?edicao=27258&t=publicacoes>. Acesso em 27 de set.2021.

-----. **Síntese de indicadores sociais**: uma análise das condições de vida da população brasileira. Rio de Janeiro, 2015. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv95011.pdf>. Acesso em 1º de out.2021

IPEA. **Retrato das Desigualdade de Gênero e Raça**. Brasília, 2015. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/retrato/>. Acesso em 1º de out.2021.

KUCHAK, Maielen Lambrecht; ROCHA, Geneci da Silva Ribeiro; ROCHA, Patrício Duarte. Estilos De Liderança Feminina Nas Organizações: Uma Revisão Da Literatura. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 6, n. 1, p. 61-71, 2021. Disponível em: <http://relise.eco.br/index.php/relise/article/view/349/500>. Acesso em: 30 de set.2021

MACCALI, Nicole et al. As práticas de recursos humanos para a gestão da diversidade: a inclusão de deficientes intelectuais em uma federação pública do Brasil. **RAM. Revista de Administração Mackenzie**, v. 16, p. 157-187, 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712015/administracao.v16n2p157-187>. Acesso em: 10 de set.2021

MACEDO, Fernanda. **Guia da Diversidade na Legislação**. Online. 2020. Disponível em: <https://www.gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2020/05/Guia-de-Diversidade-na-Legisla%c3%a7%c3%a3o-Gest%c3%a3o-Kair%c3%b3s.pdf>. Acesso em 23 de set.2021.

MYERS, Aaron. O Valor da Diversidade Racial nas Empresas. **Estudos Afro-Asiáticos**, Ano 25, n. 3, p. 483-515, 2003. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0101-546X2003000300005>. Acesso em: 6 de set.2021

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. **Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável**. Online, 2021. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>. Acesso em 20 de Set.2021.

OLIVEIRA, Janis Kauany de ; BOTH, Laura Jane Ribeiro Garbini. A Mulher Negra Em Cargos De Liderança: A Influência Do Colonialismo E Do Feminismo Negro Nas

Relações De Trabalho Da Mulher Negra. **Cadernos da Escola de Direito**, v. 27, n. 2, p. 71-91, 2017. Disponível em: <https://portaldeperiodicos.unibrasil.com.br/index.php/cadernosdireito/article/view/3863/3134>. Acesso em 2 de out.2021.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica**: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão–GO, 2011. Disponível em: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52313331/Manual_de_metodologia_cientifica_-_Prof_Maxwell-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636673291&Signature=Nb7LPnh5AI8lxL08OJAbkXjpvfwe1s7-ffWjBJgDBuQOHEcXTkkP-Qm1SaNm5e07HbDtWa308JAAUWyyWDhDWNNAIW0ZL40sGI0CMqDChlc6caBt-OD4qd7eGYdcKr4-ufAp~UDdXmWMaQStwvmw35SQjTIM5KiRYO6cYdEOeFiiJw8p-ZXeRGdu1bM~csYMEJaCTirRZ0ijmt5CamRkRk~hk9fWILCNOGmjxDq9kKQnMi~eNzKumiEbbU9~eqNNVSljbrjt3I5v~uO2I9kUaTYLZX1ikRsXwwLRE77JWZ4SRqhqpIUmgIYsSndD2R0uwGcmp8fLz5Mv3LXFJLwXg__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA. Acesso em 29 de out.2021.

ORTEGA, Livia de Oliveira. **Diversidade Racial E Racismo Estrutural**: Uma Análise Sobre O Programa De Trainee 2021 Do Magazine Luiza. 2021. 87 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Psicologia) – Universidade Federal de São Paulo, Osasco, 202. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/bitstream/handle/11600/60654/Trabalho%20de%20Conclus%C3%A3o%20de%20Curso%20-%20L%C3%ADvia%20de%20Oliveira%20Ortega%20%28Oficial%29-2.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 6 de out.2021.

PEREIRA, Edilene Machado; DAS GRAÇAS GERALDO, Aparecida. Mulheres negras brasileiras: identidades individuais e coletivas revisitadas. **Seminário Internacional Acolhendo as Línguas Africanas. Salvador-BA, setembro de, 2014.**

PINTO, Giselle. Situação das mulheres negras no mercado de trabalho: uma análise dos indicadores sociais. **Anais**, p. 1-16, 2016. Disponível em: <http://abep.org.br/~abeporgb/publicacoes/index.php/anais/article/viewFile/1486/1451>. Acesso em 6 de out.2021.

RECH, Carla Regina Nedel. O papel do imaginário no desenvolvimento de lideranças femininas. 2001. 158 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2130/000314672.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em 6 de out.2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento Organizacional: Teoria e Prática no Contexto Brasileiro**. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SABINO, Rafaella. **Entenda o conceito e importância da diversidade nas organizações**. Online. 2018. Disponível em: <https://www.uninassau.edu.br/noticias/entenda-o-conceito-e-importancia-da-diversidade-nas-organizacoes>. Acesso em 04 de Nov.2020.

SAJI, Genilda Sandra Madeira. **Gestão Da Diversidade No Brasil: Apresentação de um modelo brasileiro**. 2005. 62 f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5738/107942.PDF?sequence=1>. Acesso em 8 de set..2021.

SANTOS, Sales Augusto. **Ações afirmativas nos governos FHC e Lula: um balanço**. **Revista TOMO**, 2014. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Sales-Santos-2/publication/317161835_Acoes_Afirmativas_nos_Governos_FHC_e_Lula_um_Balanco/links/5a50d8d2a6fdcc769001d503/Acoes-Afirmativas-nos-Governos-FHC-e-Lula-um-Balanco.pdf. Acesso em 1º de out.2021.

SANTOS JUNIOR, Adauto Aprígio dos. **Diversidade racial e trabalho: uma análise do profissional negro nas organizações**. 2019. 72f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) Universidade de Brasília, Brasília, 2019. Disponível em: <https://bdm.unb.br/handle/10483/24464>. Acesso em 20 de set.2021.

TORRES, Cláudio Vaz; PÉREZ-NEBRA, Amalia Raquel. **Diversidade cultural no contexto organizacional**. In: ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. 1 ed. Porto Alegre: Artmed, p. 443-463, 2004. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Amalia-Perez-Nebra/publication/312233942_Diversidade_e_Inclusao_nas_Organizacoes/links/59e62b750f7e9b4f49a972c2/Diversidade-e-Inclusao-nas-Organizacoes.pdf. Acesso em 29 de set.2021.

VERGARA, Sylvia. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

WERNECK, Jurema; IRACI, Nilza. **A Situação Dos Direitos Humanos Das Mulheres Negras No Brasil: Violências E Violações**. 2017. Disponível em: <http://fopir.org.br/wp-content/uploads/2017/01/Dossie-Mulheres-Negras-.pdf>. Acesso em 25 de Set.2021

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antonio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2014. Disponível em: <http://library.lol/main/05DA3BC1317CC5CEE4C18189012F3445>. Acesso em 6 de out.2021.