



**INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE**  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

## 2748 - DIVERSIDADE E INCLUSÃO: um estudo sobre a dificuldade da inclusão das mulheres negras nas organizações

### AUTORES

Maria Júlia da Costa Silva

Centro Universitário Metropolitana da Amazônia – UNIFAMAZ

[mariajuliasilva47@gmail.com](mailto:mariajuliasilva47@gmail.com)

Leilane Pinheiro da Silva

Centro Universitário Metropolitana da Amazônia – UNIFAMAZ

[leilanepinheiro19@hotmail.com](mailto:leilanepinheiro19@hotmail.com)

Gilson Scholl Pires

Centro Universitário Metropolitana da Amazônia – UNIFAMAZ

[gilson.scholl@gmail.com](mailto:gilson.scholl@gmail.com)

## 2. Gestão Social e Relações Estado e Sociedade para o Desenvolvimento

### RESUMO

No contexto organizacional o mercado de trabalho apresenta diversos tipos de desigualdades e discriminação. Esta situação é ainda mais difícil para pessoas negras e do sexo feminino nas empresas, pois há barreiras para a inclusão e a promoção desses indivíduos à cargos de chefia ou liderança. Portanto, a partir desse panorama, o trabalho teve por finalidade identificar a existência de ações focadas na inclusão e na diversidade, com foco na inserção das mulheres negras em cargos de liderança nas organizações sob a ótica da gestão de pessoas. Metodologicamente, o artigo se fundamentou na pesquisa qualitativa e exploratório, que ocorreu por meio uma entrevista semiestruturada. Dentre os resultados encontrados, foram identificados a falta de dados sobre o número de mulheres negras dentro das empresas e também nos cargos de chefia e liderança, bem como a necessidade em dar maior ênfase no desenvolvimento de políticas, programas e ações afirmativas sobre a diversidade e inclusão de

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

peças negras e a necessidade de uma mudança cultural nas empresas para a inserção de pessoas de grupos minorizados. Por fim, constatou-se, que de acordo com as empresas estudadas, que as mulheres negras ainda enfrentam muita dificuldade dentro das organizações, pelo fato da falta de políticas de inclusão desse grupo.

**Palavras-chaves:** Mulheres Negras. Diversidade e Inclusão. Liderança.

REALIZAÇÃO:



APOIO:

FUNDAÇÃO AULICORRA  
DE APOIO À PESQUISA  
E INOVAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de trabalho ainda é marcado pela discriminação e as desigualdades, que são raízes do passado, ainda persistem no presente, e isso reflete na falta de oportunidade para certas pessoas. Os processos de recrutamento e seleção, que infelizmente ainda são desiguais e desproporcionais entre homens, mulheres, pessoas negras e da comunidade LGBTQIA+ (SAFFIOT, 2013).

O obstáculo experimentado pelas mulheres é global ao nível da temática “igualdade de gênero” ser indicado pela Organização das Nações Unidas (ONU), como um dos 17 objetivos para o desenvolvimento sustentável que presidem a Agenda 2030 (ONU, 2015). No âmbito organizacional, a sub-representação de mulheres em cargos de gestão ainda é uma característica predominante na sociedade, os padrões de discriminação sexual ocorrem nos mercados de trabalho em todos os setores (CASACA; LORTIE, 2017).

Com base nos dados estatísticos do mercado de trabalho e da população brasileira, as pessoas pretas ou pardas são maioria em percentual, sendo 25,2% maior que a população branca. Em contrapartida, quando se fala de cargos gerenciais nas empresas, a desigualdade ocorre, uma vez que 68,6% de pessoas brancas ocupam estas funções e apenas 29,9% das pessoas negras estão neles (IBGE, 2019).

Para Almeida (2018), as regras e padrões nas organizações dificultam de forma direta e indireta a ascensão de negros e mulheres no mercado de trabalho. Segundo o autor, isso se deve a cultura empregada na sociedade ao seguir marcas de africanidade impostas ao longo da história sobre esse público, empregando diferentes modos de rejeição/integração de seu papel. E várias situações raciais são provenientes de diversos anos de escravidão, o que traçam uma realidade que necessita ser reestruturada dentro das empresas.

Uma possível solução, seria o gerenciamento da diversidade nas instituições, que poderá conduzir o ambiente organizacional em algo multicultural, com membros de distintas formas, cores, crenças, opção sexual e, principalmente, com experiências e habilidades distintas e necessárias para elevar o desempenho da empresa no mercado. A gestão da diversidade nas empresas busca por um nível de desempenho mais elevado das pessoas (ALVES; GALEÃO-SILVA, 2003).

Logo, ressalta-se a importância da inclusão como forma de complementariedade da diversidade, objetivando romper padrões de marginalização das pessoas. Desta forma, o problema expressado por esta pesquisa foi: as organizações estão desenvolvendo estratégias de gestão de pessoas para se tornarem mais diversas e inclusivas no âmbito da inserção de mulheres negras em cargos de liderança?

Desta forma, o objetivo geral foi identificar a existência de ações focadas na inclusão e na diversidade, com foco na inserção das mulheres negras em cargos de liderança nas organizações sob a ótica da gestão de pessoas.

## 2 METODOLOGIA

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à natureza, foi feita uma pesquisa básica com finalidade de gerar conhecimento através de teorias existentes para a construção do artigo. Para Gil (2022), a pesquisa básica tem

REALIZAÇÃO:



APOIO:





**INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE**  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

o objetivo de abranger e nortear os estudos já elaborados e construídos com a função de resolver problemas no âmbito da sociedade em que os pesquisadores vivem.

Quanto ao seu objetivo foi feita uma pesquisa qualitativa, que abordou questões subjetivas que foram analisadas e estudadas sobre a diversidade e inclusão de mulheres negras na liderança das organizações. Para Gil (2022), a pesquisa qualitativa abrange uma abordagem que interpreta o mundo ao seu redor, para entender os fenômenos estudados em seus cenários naturais e reais sobre a expectativa dos significados das pessoas.

Além disso, o trabalho aborda o conhecimento exploratório, que tem como finalidade obter informações e apresentar dados sobre a temática escolhida. De acordo com Gil (2022), a pesquisa exploratória objetiva oferece um conhecimento sobre o problema e busca torná-lo mais compreensível para construir hipóteses, levantamentos bibliográficos e a realização de entrevistas.

Quanto aos procedimentos, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, unindo trabalhos científicos de vários autores para a elaboração do arcabouço teórico do estudo. E para a pesquisa de campo, foi realizada uma coleta de dados em três empresas, objetivando compreender a existência de projetos ou programas que foquem na diversidade e na inclusão das pessoas, a fim de entender melhor o cenário no ambiente de trabalho.

## 2.2 UNIDADE DE PESQUISA

O trabalho buscou empresas que estão situadas no estado do Pará que já introduziram ou que acreditam na importância da implementação de programas de diversidade e inclusão, como forma de alterar a cultura interna e melhorar os processos de contratação e manutenção das pessoas. Foi realizada entrevista com três gestores da área de gestão de pessoas, responsáveis pelo gerenciamento de projetos ou atividades que envolvam diversidade e inclusão, sendo eles: um gestor que trabalha em uma empresa de grande porte no ramo da mineração, um gestor que possui cargo em uma empresa pública da área de finanças, presente em todo o estado do Pará, e um gestor que trabalha no setor da saúde.

## 2.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS E ANÁLISE DOS DADOS

Para obtenção dos dados desta pesquisa, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores da área de recursos humanos. A entrevista tratou-se de uma conversa que possibilitou a obtenção de diversas informações necessárias à pesquisa. O roteiro da entrevista possuía nove perguntas que permitiram ao entrevistado responder de forma espontânea os questionamentos sobre a existência e a importância de programas de diversidade e inclusão, dificuldades de implementação de ações focadas na temática do estudo, identificação de mecanismos de mensuração de grupos minorizados, elementos no processo de recrutamento e seleção de mulheres negras, entre outros questionamentos pertinentes ao estudo.

Para analisar os dados obtidos utilizou-se a técnica de análise do discurso que consistiu em estudar o discurso do entrevistado, a fim de compreender exatamente o discurso apresentado pelo mesmo. A elaboração da análise do discurso foi feita através da avaliação dos conteúdos abordados na entrevista, verificando sua codificação e suas estruturas conforme a fala do entrevistado.

REALIZAÇÃO:



APOIO:







INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

## 3 REFERENCIAL TEÓRICO

### 3.1 DIVERSIDADE

A temática sobre a realidade da diversidade tem estado em pauta na sociedade e nas organizações, assunto debatido há algumas décadas, mas que está mais relevante nos dias atuais. Para Fleury (2000), a definição de diversidade é a miscigenação de identidades e pessoas dissemelhantes que interagem na mesma sociedade. Esse conceito diz respeito de como os seres humanos se reconhecem por meio das características distintas de cada um.

Nesse sentido, pode-se considerar que as características para a diversidade são bem amplas e que tem em discussão as razões de etnia, raça e gênero. Para o Instituto ETHOS (2016), a importância e as características da diversidade têm o princípio da proteção da cidadania de direitos básicos que visam assegurar e garantir as condições de desenvolvimento de cada pessoa para que tenham oportunidades iguais e respeito de todos.

Nas organizações, a diversidade tem como foco promover o desenvolvimento dos colaboradores, contribuindo diretamente e indiretamente na condição favorável do mercado de trabalho e seu impacto global. De acordo com Pless e Maak (2004), a diversidade pode se tornar uma vantagem competitiva para uma empresa, pois pessoas com várias características como idade, cultura e sexo, que constroem diferentes formas de pensar e, principalmente, diversos meios de trabalho, trazendo soluções favoráveis para uma empresa, com ideias inovadoras e criativas.

Porém, atualmente este lado positivo da diversidade ainda não está presente em todas as organizações. Para Sonnabend (2015), a diversidade de gênero, que inclui as mulheres nas empresas, ainda é um tema que precisa ser bastante discutido. Poucas organizações mantêm mulheres em cargos sinalizados como importantes e essa ação costuma ser comum em diversas instituições, principalmente, em que os homens se enquadram em posições corporativas de maior relevância. Williams, Kilanski e Muller (2014), refletindo sobre a realidade dessas questões, concluem que as políticas das empresas voltadas para a ascensão das mulheres não têm conseguido alcançar bons resultados na organização, na produção de treinamentos e na posição de liderança. Além disso, as oportunidades concedidas especificamente para as mulheres negras e/ou pardas são ainda menores, uma vez que existe mais dificuldades para assumirem cargos de maior relevância dentro das empresas.

Na opinião de Yannoulas (2013), a estrutura de treinamento das organizações, no âmbito corporativo, resulta na falta de práticas que buscam pela empregabilidade e ascensão das mulheres negras em certas funções. Essas determinadas delimitações têm baixa evolução, o que dificultam o avançar da carreira feminina que buscam por oportunidades em outros níveis hierárquicos da organização.

Os traços da cultura organizacional ainda refletem em valores negativos enraizados e que ainda persistem como barreiras na construção da diversidade. De acordo com IBGE (2019), em cargos gerenciais e de liderança ocupados por mulheres negras são menos de 30% e, no ano de 2019, esse percentual ficou abaixo, totalizando apenas 20% dos cargos de chefia. Nesse sentido, é fundamental prestar-se a uma formulação do trabalho igualitário e digno às mulheres negras, pois é de suma importância que os direitos de todos sejam abordados e que os aspectos como rendimento e oportunidades sejam estabelecidos de forma igualitária.

### 2.2 INCLUSÃO

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

De acordo com Guerra (2012), o termo exclusão social é usado para descrever processos de desintegração social, isto é, fragmentação entre o indivíduo, a sociedade e o Estado. Exclusão, segregação, integração e, atualmente, inclusão são marcas de um extenso caminho de investigação e questionamentos com relação a concepções e práticas que refletem as características econômicas, sociais e culturais de cada época.

A inclusão social está intimamente relacionada à promoção de inovação e desenvolvimento local, tratá-los de forma conjunta resultará no alcance de objetivos de forma consistente e de longo prazo. Para se construir ambientes produtivos é imprescindível a geração, incorporação e disseminação de conhecimentos, visando garantir a sobrevivência, manutenção e crescimento de agentes produtivos, tendo como consequência o desenvolvimento socioeconômico (ALBAGLI, 2006).

No Brasil, a preocupação com a diversidade e, conseqüentemente, com a inclusão teve sua ascensão na década de 1990, mediante os movimentos sociais e políticos. Com a necessidade de a organização atuar no contexto da responsabilidade social através da inclusão social quebrando o paradigma de única finalidade empresarial ser a lucratividade (GORCZEVSKI; MAYER, 2015).

Com relação a criação de políticas públicas para a inclusão social seriam aquelas com capacidade de imprimir ética na aplicação dos respectivos recursos, de desenvolver, através de seus programas e parcerias com instituições privadas, os valores da cidadania e da democracia participativa, transformando os cidadãos em verdadeiros agentes do desenvolvimento (GORCZEVSKI; MAYER, 2015).

Políticas públicas de inclusão social das mulheres é um debate necessário que exige atuação das diversas esferas políticas. É notório que a minoria feminina brasileira conquistou feitos durante o Brasil República como o direito ao voto, ingresso no ensino superior, a liberdade para trabalhar e o ingresso na política, na medida que os movimentos feministas ocorreram (CASTRO; SIQUEIRA, 2020).

Quanto à atuação feminina na gestão empresarial, a questão de gênero associada às organizações busca romper paradigmas que cercam as mulheres no contexto econômico (KANAN, 2010). A cultura das novas gerações atreladas ao objetivo da ONU em busca de alcançar igualdade de gênero, oportunidades e empoderamento das mulheres, a incorporação de mulheres nas organizações toma novas proporções devido à sua influência na economia, espera-se que as empresas adotem medidas de incentivo à representatividade, reconhecendo o profissionalismo feminino, assim como ocorre com os homens (FELIX; SILVA, 2019).

A inclusão e, conseqüentemente, a representatividade feminina nas organizações é uma temática de relevância, muito se fala em igualdade de gênero, porém a realidade ainda não é essa, há um longo caminho a galgar para que as mulheres alcancem um estado de equilíbrio na sociedade, estudos mostram que atualmente, as mulheres trabalham o dobro do tempo e ganham menos que os homens na mesma função, demonstrando assim, que o mercado ainda não se encontra igualitário (FELIX; SILVA, 2019).

Segundo Ferreira e Nunes (2019), pesquisas constataam que empresas com mulheres nos altos cargos administrativos possuem maiores resultados financeiros e em operações, em conjunto é notório o elevado nível de participação feminina na colaboração para de diminuição de problemas sociais, uma característica muito importante das mulheres é a de possuir maior facilidade para a colaboração, favorecendo a satisfação dos *stakeholders* e motivação aos funcionários.

De acordo com Moletta *et al* (2020), uma das pautas a serem inseridas no contexto organizacional é a equidade de gênero, em consequência do percentual de empresas que declaram utilizar desta política ser de apenas 35%. Em contrapartida, observam-se avanços, em

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

virtude, de 63% das organizações inserirem a equidade de gênero em suas agendas da alta liderança da empresa. Pesquisas apontam que as mulheres estão em cargos de liderança em números notoriamente inferiores aos homens.

Para compreender a desigualdade social entre homens e mulheres, brancos e negros é importante salientar a interseccionalidade gênero, raça e classe social, sendo a mulher negra a que mais é prejudicada com o racismo, que está estruturado na sociedade brasileira. Nas organizações as mulheres sofrem com empecilhos como o sexismo e o racismo, no quesito classe social a mulher negra é a mais irreparável, nesse aspecto a sociedade acaba reproduzindo a opressão das mulheres em geral e as diferenças entre elas nessa sociedade de classe (FERREIRA; NUNES, 2019).

## 2.3 O PRECONCEITO DO GÊNERO

A construção do gênero está marcada pela divisão da população, que ao longo do tempo vem se caracterizando por conjuntos de comportamentos sistemáticos sobre os aspectos dos conceitos históricos, políticos e do estudo da natureza humana. Na opinião Beauvoir (1949), esse discurso vem da perspectiva do conceito biológico perante a sociedade, que o homem e a mulher se dividem, partindo da diferença do sexo através dos órgãos reprodutivos e logo em seguida, se originando-se das raízes históricas em que a fêmea se encontra na responsabilidade de cuidar dos filhos e do lar e o macho fica na obrigação de assumir o papel de cuidar do fornecimento de alimentação e da segurança.

Durante a Segunda Guerra Mundial, o gênero das mulheres foi considerado importante para o mercado de trabalho, pois com a participação dos seus cônjuges no campo de batalha, foi preciso de ajuda da mão de obra feminina em fábricas. Conforme Araújo (2002), essa implantação se orientou em transformações provenientes do consumo do capitalismo, para as colaborações de novas forças produtivas, porém, ao se contrastar a trajetória da igualdade feminina, muito se coloca em discussão sobre os fatores sociais e o preconceito da cor da pele.

De acordo com o livro “Mulheres, raça e classe” de Angela Davis (2016), o contingente de mulheres negras que trabalhavam em indústrias e fábricas eram minorias comparadas às de mulheres brancas. Elas eram ignoradas pelos partidos socialistas e não tinham salários considerados iguais. Silva e Lima (1992), abordam que a força de trabalho das mulheres negras, tinham um grau bastante inferior, pois os níveis de escolaridade eram baixos e as jornadas de trabalho eram iguais ou maiores a 18 horas diárias.

Colaborando com essa discussão, Moraes Filho (1971) afirma que o principal trabalho das mulheres negras era a mão de obra de serviços manuais como faxineiras, costureiras que costumavam trabalhar em lugares insalubres, além de sofrer com preconceito no ambiente de trabalho.

Nos dias atuais, nos processos das organizações, esse conceito de gênero está marcado pela diferença de mulheres e homens, principalmente, quando a mulher ocupa uma posição de chefia. Para Betiol e Tonelli (1991), essa problemática se manifesta pelas raízes patriarcais, em que o homem é visto como um ser valorizado que tem poder na organização e esse pensamento é passado por gerações, enquanto a mulher precisa buscar aprovação social perante a sociedade pelas restrições causadas pelo preconceito.

Esses pensamentos reforçam o preconceito masculinizado no ambiente de trabalho, que caracteriza a gestão que nega a identidade da mulher e repudia o ambiente feminino que alega a mulher como sexo frágil. Igualmente, sobre a representatividade da mulher negra nas empresas, o conceito da mulher frágil não se caracteriza na situação. Davis (2016), reforça a luta

REALIZAÇÃO:



APOIO:







**INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE**  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

pela igualdade que ainda persiste no século XXI, as mulheres afro-brasileiras, muitas das vezes trabalham e estudam para conseguir um ambiente digno na sociedade e, mesmo assim, só são vistas como “mulatas de carnaval” e “dançarinas de boates”, com salários desiguais.

De acordo com o Instituto de Ensino e Pesquisa (INSPER, 2020), um homem branco ganha o dobro ou mais que as mulheres negras executando a mesma função ou tendo o mesmo diploma. O salário médio de um homem branco chega na faixa de R\$3.380,06, enquanto os homens pretos ou pardos chegam na faixa de R\$2.294,17. Já as mulheres brancas têm a faixa salarial de R\$2.310,88 e enquanto as mulheres negras ficam bem atrás com a faixa de R\$1.643,21.

## 2.4 RAÇA / ETNIA

No Brasil, se estabeleceu o conceito de raça como critério de classificação social, sendo fundamento a partir de características físicas e culturais do indivíduo para a exclusão e, conseqüentemente, a desigualdade. Em Portugal, o termo raça estaria relacionado a religião e a descendência, que foi chamado de estatuto da pureza de sangue que limitava o acesso de determinados grupos sociais a cargos e títulos (ALBURQUERQUE, 2006).

Deve-se considerar que no Brasil imperialista, a motivação para o estudo da teoria racial teria cunho político, visando o entrecruzamento entre raças, com o objetivo de miscigenação e embranquecimento da população brasileira, potencializado pelo estímulo à nova onda imigratória de povos europeus. Os investimentos na imigração de brancos, teria como objetivo principal o de civilizar os costumes e embranquecer as peles, intervindo, de acordo com o raciocínio da época, as lesões de séculos de escravidão de africanos (GUIMARÃES, 2011).

Na primeira república (1889-1930), após o abolicionismo, não foi excluído o interesse de novas formas de dominação fundamentados na raça, pensar o mundo republicano e sem escravidão não queria dizer pensar em uma sociedade de oportunidades iguais, mas sim, que brancos e negros continuariam sendo diferentes e desiguais perante a sociedade (ALBURQUERQUE, 2006).

No Brasil, as pessoas escravizadas detinham o objetivo de lutar pelos seus direitos e por uma vida justa e igualitária, dando início ao movimento negro. Em contrapartida, a escravatura no país e ao, conseqüente, movimento do embranquecimento da população, iniciaram-se as lutas e reivindicações em prol da dignidade humana e sua liberdade, dando início ao movimento negro de luta pelos direitos humanos (SILVA; TRIGO; MARÇAL, 2013).

Em 1978, foi criado o Movimento Unificado Contra a Discriminação Racial (MUCDR), para realizar denúncias a respeito de desemprego, violência policial, subemprego caracterizados pela discriminação racial. Esse movimento passou a ser denominado de Movimento Negro Unificado (MNU) e, em 1982, no terceiro Congresso Nacional que foi elaborado o programa de ação MNU, em que surgiram propostas relacionadas aos direitos humanos (SILVA; TRIGO; MARÇAL, 2013).

No mercado de trabalho brasileiro ainda persistem fatores de desigualdade racial, a taxa de desemprego de negros é sistematicamente superior à de brancos e a taxa de desemprego de mulheres negras é quase o dobro da de homens brancos, sendo esse um resultado da dupla discriminação sofrida pelas mulheres negras brasileiras, de gênero e de raça. Na visão do Instituto ETHOS (2016), no mercado de trabalho as mulheres negras são as mais vulneráveis em virtude de se depararem, desde cedo, com diversas barreiras, tais como a discriminação em processo de seleção e em promoção para cargos de chefia, mesmo quando estas possuem elevado nível de educação e qualificação.

REALIZAÇÃO:



APOIO:







INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Uma pesquisa realizada pelo Instituto ETHOS (2016), sobre o perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas, obteve resultados negativos às mulheres negras nas organizações, o que trouxe evidências quanto a discriminação sofrida. As mulheres negras possuem apenas 10,6% de presença nas empresas, sendo que ocupam 10,3% do nível funcional, 8,2% da supervisão e 1,6% dos cargos de gerência, enquanto quadro executivo os números são reduzidos à apenas 0,4%.

Diante da discriminação de gênero, as mulheres negras, ainda tem de lidar com a discriminação racial, herança colonial que afeta as relações de trabalho até os dias de hoje, com visão de que uma mulher negra não tem a capacidade de exercício de um cargo de nível hierárquico alto, diante do exposto constata-se a importância da construção e aplicação de políticas e ações que auxiliem na inclusão da mulher negra e a equidade dentro das organizações (OLIVEIRA; BOTH, 2017).

## 2.5 A LIDERANÇA FEMININA NEGRA

O papel da liderança pode ser compreendido como a função social que ocorre em organizações ou em grupos de pessoas, com a habilidade de influenciar e, também, pode ser coordenada por meios de comunicações que indicará os processos para uma tomada de decisão, desse modo, a liderança poder ser configurada com os traços e características de uma pessoa que se tem um poder de fala perante as outras pessoas e, assim, desempenhar uma função de gerência (CHIAVENATO, 2020). Na concepção de Kanan (2010), no contexto organizacional, a liderança tem o objetivo de trazer para os gestores a utilização do poder e da influência, para comandar uma equipe, alcançando resultados preestabelecidos.

Passando para o gênero, Gomes (2018) diz que, a liderança feminina vem ganhando mais espaço dentro das organizações e, para ele, esse fator se deve aos altos níveis de capacitações e escolaridades. As mulheres até estão tendo mais oportunidades para se capacitarem e conseguirem promoções mais facilmente. Porém, devido ao preconceito de gênero e raça dentro de uma organização ainda é muito difícil a ascensão da mulher negra em cargos de chefia e liderança.

Uma pesquisa feita com mulheres negras, pela consultoria Box 1824 & Indique Uma Preta (2020), apenas 8% das mulheres negras ocupam cargos de gerência e 72% nunca foram lideradas por outras mulheres negras, já 54% não exercem trabalho remunerado. A pesquisa também abordou sobre os fatores que impedem a mulher negra de ter avanço no mercado de trabalho. Pode-se observar que uma das principais barreiras são a políticas de diversidade adotadas pelas empresas que não trazem estratégias específicas na hora da contratação.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

No primeiro questionamento tratou-se sobre a importância de programas de diversidade e inclusão nas empresas, e foi possível identificar que os três gestores têm um pensamento positivo a respeito da diversidade e a inclusão em empresas (Quadro 1).

Quadro 1 – Importância das empresas sobre programas de diversidade e inclusão

Entrevistado	Respostas
--------------	-----------

REALIZAÇÃO:



APOIO:



Gestor 1	“Os grupos de pessoas minoritárias é uma responsabilidade da empresa porque elas são agentes de transformação para fazer uma transformação social positiva, pois o olhar da inclusão é verificar o senso da competência e não dizer os estereótipos são mais importantes que os outros”.
Gestor 2	“Inicialmente é necessário entender que por si só as implementações de programas de formação em diversidade são insuficientes para promover a diversidade real nos ambientes organizacionais, pois a diversidade deve se tornar um valor diferencial dentro das organizações. Infelizmente, ela não se concretiza sozinha, devem existir além de capacitações, práticas antidiscriminatórias medidas efetivas de inclusão”.
Gestor 3	“Com a inclusão aumenta a possibilidade para a empresa promover a inovação de seus processos organizacionais, tendo em vista o olhar diferenciado dos seus colaboradores a partir da visão, realidade e experiência diversas, buscando soluções conforme a necessidade de cada um”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

O Gestor 1 afirma que a implementação não acontece sozinha dentro do âmbito organizacional, pois precisa de práticas feitas para conseguir fazer a transformação social, enquanto o Gestor 2, entende que a importância da diversidade e da inclusão precisa de práticas antirracistas e antidiscriminatórias dentro de uma organização. Já o gestor 3, tem como o foco a visão diferenciada dos colaboradores. Para Frankenberg (2004), entende-se que a prática antirracista e antidiscriminatórias tem como objetivo a quebra do legado dos estereótipos da branquitude, em que o favorecimento não irá acontecer nas organizações.

Contudo, juntamente com essas práticas, Aguerre (2020) afirma que a implementação da gestão de diversidade é necessária para criar um valor de representatividade na organização e reconhecimento de competências positivas que valorizem os grupos considerados minorizados perante a sociedade.

Na opinião dos autores Carvalho-Freitas e Marques (2007), a necessidade de políticas voltada para uma gestão de diversidade conduz uma qualidade satisfatória na organização, como: talentos humanos, visibilidade positivas sobre o mercado externo e a prática de uma gestão mais inclusiva que leva preponderância na sociedade.

Na sequência, foi analisado os principais obstáculos que impedem uma implementação da diversidade e da inclusão dentro das organizações e qual seriam os problemas mais frequentes na empresa (Quadro 2). Pelas respostas obtidas, demonstra-se que os principais obstáculos são a cultura organizacional, os valores da empresa e entraves políticos.

Na visão dos autores Silva e Vergara (2003), uma das principais dificuldades para a implementação de um processo de mudança que caracteriza as políticas principais do tema discutido, é a cultura organizacional, em que o alinhamento dos colaboradores não responde de forma adequada para a construção de uma nova política de inclusão. E essa falta de alinhamento pode ser caracterizada como falta de informações sobre as diretrizes da inclusão e diversidade.

## Quadro 2 – Obstáculos para a implementação de políticas de diversidade e de inclusão

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Entrevistado	Respostas
Gestor 1	“Os maiores desafios não é implementar política no cenário que eu vivo, os desafios principais são mudanças de comportamento, mudança cultural, revisão da reestrutura da empresa”.
Gestor 2	“Existem muitos obstáculos. Primeiro compreender a diversidade e sua importância. Segundo trabalhar valores, preconceitos existentes e terceiro agregar a discussão a cultura organizacional”.
Gestor 3	“Existe o entrave político, tendo em vista que a empresa se trata de instituição mista, com capital predominante público”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

No questionamento seguinte, foi tentado verificar os possíveis mecanismos de mensuração dos grupos tidos como minorizados socialmente e quais seriam as porcentagens destes grupos presente na empresa. E foi possível identificar que estes dados são escassos e que não existe um percentual significativo de participação de minorizados nas empresas participantes e, principalmente, da inclusão de mulheres negras na chefia. Entretanto, apenas um gestor mostrou que a sua organização tem projetos futuros para a inclusão de mais mulheres na empresa.

Para Trippia e Baracat (2014), a descriminalização de mulheres negras ainda persiste com preconceito no mercado de trabalho, mesmo tendo grandes dificuldades para estudar e trabalhar a mulher negra quando tem formação ainda continua tendo posição desigual na organização. Logo, foi possível identificar a ausência de dados favorecidos que contribuem para a diferença de mulheres negras na chefia e na inclusão de pessoas minoritárias.

Na sequência, buscou saber se as pessoas dos grupos tidos como minorizados se sentiam representados pelas políticas de inclusão ou no recrutamento e seleção realizados dentro das respectivas empresas. O Gestor 1 está inserido em uma organização em que possui um programa de diversidade e inclusão, entretanto os Gestores 2 e 3 mencionaram não ter conhecimento de um programa dessa magnitude em sua organização, apenas algumas atividades específicas e palestras.

Conforme Bartalotti (2006), a importância da inclusão social colabora para a reestrutura de espaços dentro da organização, pois a diversidade tem valor positivo na contratação de profissionais considerados minorizados, principalmente os princípios de respeito do ser humano. Pode-se observar que a base de contratação e as ferramentas feitas pelas empresas dos entrevistados ainda é bem escassa sobre as responsabilidades que garantem a representatividade na hora da seleção e recrutamento dos grupos mais fragilizados.

Bartalotti (2006), também afirma que a inclusão mesmo sendo bastante debatida sobre diversas óticas, só é manifestada quando a palavra exclusão se contraposta no surgimento, pois a exclusão é definida como alguma coisa desvantajosa, ferindo a humanidade. Sendo assim, foi possível verificar que mesmo sabendo da importância da inclusão de mulheres negras e da inclusão de pessoas minoritárias, ainda não existe qualquer tipo de política, nas organizações estudadas, sobre a representatividade na hora do recrutamento e seleção.

Os gestores foram questionados sobre processos seletivos exclusivos para mulheres negras (Quadro 3). Como resposta, os três entrevistados apresentaram semelhanças, o Gestor 1 menciona que esse tipo de temática está sendo inserida em sua organização, o Gestor 2

REALIZAÇÃO:



APOIO:





aponta que o único processo existente para grupos minorizados é o de contratação de pessoas com deficiência e o Gestor 3 declara não haver processo desse tipo nessa organização.

**Quadro 3 – Existência de processos de seleção para a contratação de mulheres negras**

Entrevistado	Respostas
Gestor 1	“Não, o pilar racial ainda está sendo estruturado na minha empresa, o foco está mais voltado ao desenvolvimento do que a contratação”.
Gestor 2	“Apenas para pessoas com deficiência”.
Gestor 3	“Não, não existe”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Em concordância com a pesquisa, constata-se que um programa de contratação de mulheres negra ainda não é utilizado nas empresas estudadas, mas possuem foco em outros grupos, como em relação às pessoas com deficiência, que é uma necessidade legal (lei n.º 8213/91), a qual define as vagas mínimas para as pessoas com deficiência (BRASIL, 2021).

Já os programas voltados para mulheres negras, foi identificado que ainda não existem nas organizações dos gestores entrevistados. O autor Trippia e Baracat (2014) afirma que a população negra precisa de práticas que as beneficiam para maiores oportunidades e que o departamento de recursos humanos, deve se aperfeiçoar para melhorar a sua estrutura para a inclusão de pessoas negras.

Como o exemplo o programa de *trainee* 2021, da organização Magazine Luiza, que teve como objetivo a implementação de pessoas negras em sua organização. Nascimento (2020, s/p) expõe que é importante “trazer mais diversidade racial para os cargos de liderança da companhia, recrutando universitários e recém-formados de todo o Brasil, no início da vida profissional”. Com isso, pode-se observar que na empresa dos gestores entrevistados não existe uma política voltada para negros em geral ou para mulheres negras dentro de suas empresas.

A pesquisa também questionou sobre mulheres negras em cargos de liderança ou em cargos de direção. Analisando as respostas individualmente, percebe-se que na empresa do Gestor 1 essa mensuração está sendo inserida, havendo atualmente apenas a análise quantitativa de mulheres na organização. De acordo com o Gestor 2, as mulheres são maioria em cargos de liderança, porém não é abordada a temática racial na organização em que atua, e o Gestor 3 declara não ter conhecimento de uma análise quantitativa de grupos minorizados.

De acordo com a pesquisa, constata-se que o acompanhamento por parte das organizações participantes é algo que precisa ser mais estimulado para que haja realmente a inclusão de qualquer tipo de pessoa e de mulheres negras em cargos de liderança. E para melhorar os impactos da promoção da diversidade é necessária a mensuração e incentivos a diversidade racial nas organizações, além de adotar ações afirmativas como a de estímulos a negros em programas de estágio ou *trainee*, além de realizar o monitoramento da mudança no quantitativo de negros e as posições hierárquicas que estejam assumindo. A primeira iniciativa para a promoção da diversidade deve ser compreender quantos são e em que nível estão os funcionários de grupos historicamente discriminados (MYERS, 2003).

Após estes questionamentos, buscou entender sobre as perspectivas dos gestores em relação às mulheres negras e o alcance delas a cargos de chefia e de liderança. E, de acordo com as informações obtidas, os três gestores expressão a necessidade de ocorrer mudanças no sistema atual (Quadro 4), apontando que as empresas precisam estimular e desenvolver práticas que mitiguem ou eliminem os preconceitos de gênero e de raça. É importante, de acordo com

Feliz e Silva (2019), a quebra de paradigmas organizacionais, as empresas precisam entender que elas precisam ser inclusivas e diversas e somente desta forma poderão alcançar melhores resultados.

**Quadro 4 – Estratégias para que as mulheres negras possam alcançar cargos de liderança**

Entrevistado	Respostas
Gestor 1	“Uma mudança cultural, estimulação da equidade na organização, para que ferramentas diferentes sejam aplicadas de acordo com a necessidade, revisitar o processo de seleção de pessoas para a implementação de ações afirmativas, sensibilização de pessoas da necessidade de mudança e podendo criar um programa de contratação de mulheres negras”.
Gestor 2	“Implementar a discussão de diversidade, modificar os sistemas de avaliação de desempenho e produtividade que não possibilitam equidade”.
Gestor 3	“Reformulação da Política de Recursos Humanos, para definir normas, parâmetros e uma trilha de carreira, a fim de desenvolver as competências e habilidades necessárias à investidora da mulher negra aos cargos de liderança”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Por último, foi aberto aos gestores a oportunidade de realizarem uma fala aberta sobre a temática (Quadro 5). Observou-se que a temática ainda precisa de muita divulgação e estímulos, uma vez que há obstáculos a serem superados e sua implementação está relacionada majoritariamente a organizações do segundo setor. Tendo em vista a fala do Gestor 1, o qual menciona que a temática está em fase de crescimento no mercado. Para o Gestor 2, deve ocorrer uma mudança de paradigmas para que as questões de gênero e raça sejam difundidas dentro da organização. E para o Gestor 3 uma organização de economia mista não tem foco ou interesse em abordar essa temática no curto prazo, principalmente por questões de ideologia política.

**Quadro 5 – Informar adicional sobre a diversidade e inclusão**

Entrevistado	Respostas
Gestor 1	“Eu acho que esse posicionamento é louvável e desafiador, esse é o futuro do mercado de trabalho, posteriormente vamos ter auditorias e métricas que condicionam obrigatoriamente a olhar para a diversidade e inclusão”.
Gestor 2	“Essa implementação no serviço público é algo ainda muito lenta e apresenta dificuldades. Primeiramente temos que desmistificar ainda a relação de gênero dentro das organizações, para que as mulheres assumam cargos de liderança, salários igualitários e dentro do grupo de mulheres que ascendem e conseguem essa inclusão poderemos trabalhar a relação racial também”.
Gestor 3	A empresa é pública, “com economia mista. Logo, persistem suas influências políticas. A meritocracia é presente apenas nos normativos institucionais. Logo, não vislumbro que essa ruptura na mudança de cultura seja realizada a curto, médio ou longo prazo”.

Fonte: Dados da pesquisa (2021)



INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

A implementação de políticas que valorizam a diversidade é uma das principais estratégias contemporâneas para a consolidação do sucesso nas organizações, logo é preciso compreender a importância da valorização da diversidade nas organizações (INSTITUTO ETHOS, 2016). Além disso, quando há programas de diversidade e inclusão, as organizações estão trabalhando questões que estão intimamente ligadas com critérios da responsabilidade social (MYERS, 2003).

Na visão do Instituto ETHOS (2016), uma das possíveis ações afirmativas a serem adotadas pelas instituições é o estabelecimento de metas para ampliar a participação de mulheres nos programas de *trainee*, uma vez que apenas 7,7% das empresas realiza este tipo de prática e a participação de negros nestes programas é de apenas 2,6%.

Por fim, entende-se que as organizações necessitam dar maior ênfase no desenvolvimento de políticas, programas e ações afirmativas sobre a diversidade e inclusão de pessoas negras, para que no final seja idealizado o processo da mudança cultura organizacional, uma vez que barreiras culturais são entraves para o avanço das empresas e, também, para equidade de oportunidade e promoção das diversas pessoas que estão inclusas nas empresas. Nesse sentido, reconhece-se, que por meio desta pesquisa, foi encontrado informações que mostram empresas que ainda precisam avançar no aspecto da inclusão de mulheres negras dentro do grupo empresarial de uma forma geral e, igualmente, para que estas alcancem cargos de chefia e/ou de liderança.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em relação aos desafios encontrados perante os elementos históricos, foi possível perceber que a mulher negra sofre preconceito de desigualdade e descriminalização desde a época da escravidão, em que seus valores eram relacionados a submissão ao homem branco. Atualmente, o preconceito ainda persiste, as mulheres negras são desfavorecidas no ambiente profissional, pois a cultura empregada ainda as percebe como inferiores.

Percorrendo sobre o contexto organizacional nos principais parâmetros da sociedade, o presente estudo aprofundou-se nos mecanismos de como a mulher negra está sendo vista dentro das organizações estudadas. E sobre as análises feitas com gestores entrevistados, primeiramente notou-se a ausência de mulheres negras nessas organizações.

Percebeu-se que nas três empresas não havia nenhum dado específico sobre mulheres negras na empresa e informações acerca da ocupação delas em cargos de chefia e/ou liderança, além de não existir qualquer estrutura de inclusão de mulheres negras no âmbito organizacional.

Foi identificado também que os modelos masculinos são de grandes evidências nos processos gerenciais, porém, mesmo com esse dado, apenas um gestor revelou que sua empresa tem projetos que focarão, no futuro, o desenvolvimento e a promoção de pessoas do gênero feminino. Sendo assim, cabe destacar que esse ponto ainda não está sendo visto como prioridade.

Concluiu-se que as estruturas das organizações pesquisadas ainda possuem dificuldades para a inclusão de mulheres negras no ambiente corporativo, pois as condições para que as mulheres sejam empregadas tem pouca relevância ou são inexistentes. Percebeu-se que as empresas não possuem um processo de contratação mais inclusivo e, por esse motivo, a inclusão de mulheres negras acaba ficando limitada.

REALIZAÇÃO:



APOIO:







INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

Reconheceu-se, portanto, que a inserção das mulheres negras em um ambiente gerencial ainda é bastante difícil. Durante o trabalho foi identificado a desvalorização da mulher negra através de salários e oportunidades desiguais, ficando assim notório a falta de inclusão e de diversidade nas empresas.

Para pesquisas futuras, sugere-se um estudo sobre a discussão da responsabilidade das empresas em adotar ferramentas para a contratação de mulheres negras, e também, sobre a inclusão delas em cargo de chefia.

## REFERÊNCIAS

ALBAGLI, Sarita. **Conhecimento, inclusão social e desenvolvimento local.** Inclusão Social, Brasília, 2006.

ALMEIDA, Sívio Luiz de. **O que é racismo estrutural?** Belo Horizonte (MG): Letramento, 2018.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. **Diversity management and ideology: reflections from Brazil.** In: Academy of Management, Annual Conference, 2003. Disponível em: <<http://group.aomonline.org/cms/Meetings/Seattle/PDF/14183.pdf>>. Acesso em 02 out. 2021.

AGUERRE, Pedro (org.). **Gestão de pessoas: práticas de gestão da diversidade nas organizações.** São Paulo: Senac, 2020.

ARAÚJO, M. F. Violência e abuso sexual na família. **Psicologia em Estudo**, v. 7, dez. 2002.

BARTALOTTI, C.C **inclusão social das pessoas com deficiência: utopia ou possibilidade.** São Paulo: Paulus, 2006.

BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: fatos e mitos.** 4 ed. São Paulo: Difusão Européia do Livro, 1949.

BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.

BRASIL, Ministério do Trabalho e Emprego. **A inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho.** Brasília: 2021.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

CARVALHO-FREITAS, M.N.; MARQUES, A. L. **A diversidade através da história**: a inserção no trabalho de pessoas com deficiência. 2007. 314 f. Faculdade de Ciências Econômicas, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2007. (Tese de Doutorado em Administração).

CASACA, S. F.; LORTIE, J. **Handbook on gender and organizational change**. International Training Center (ITC), 2017.

CASTRO, Lorena Roberta Barbosa; SIQUEIRA, Dirceu Pereira. **Minoria feminina e constituições republicanas brasileiras: análise de 1891 a 1988 pela inclusão das mulheres**. **Revista Argumenta**, n. 33, p. 361-555, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos na organização. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.

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

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil**. Brasília: IBGE, 2019. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/busca.html?searchword=mulher%20negra%20trabalho&start=1720>>. Acesso em 20 set. 2021.

INSTITUTO DE ENSINO E PESQUISA (INSPER). **Diferença salariais por raça e gênero para formando em escolas públicas ou privadas**. 2020. Disponível em: <[insper.edu.br/conhecimento/estrategia-e-gestao/mulheres-ocupam- apenas-15-dos-cargos-de-presidencia-e-sao-minorias-nas-posicoes-de-lideranca/](https://insper.edu.br/conhecimento/estrategia-e-gestao/mulheres-ocupam- apenas-15-dos-cargos-de-presidencia-e-sao-minorias-nas-posicoes-de-lideranca/)>. Acesso em: 08 out 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. 2016. Disponível em <<https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas/>>. Acesso em 08 nov. 2021.

FELIX, Carla Roberta Marques; SILVA, Sidney Verginio da. **A Presença das Mulheres e sua Representatividade em Cargos de Liderança**. **Revista Mythos**, v. 12, n. 2, p. 16-24, 2019.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

FERREIRA, C. A. A.; NUNES, S. C. **Mulheres negras no mercado de trabalho**: interseccionalidade entre gênero, raça e classe social. XLIII Encontro da ANPAD, 2019.

FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: e experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 2000.

FRANKENBERG, R. **A miragem de uma branquidade não marcada**. Rio de Janeiro: Garamond, 2004.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

GOMES, C. **Profissões femininas**: a ascensão da liderança feminina. 2018. Disponível em: <<http://mulherlider.com.br/blog/profissoes-femininas-a-ascensao-da-lideranca-feminina>>. Acesso em: 25 out. 2021.

GUIMARÃES, Antônio. **Raça, cor, cor da pele e etnia**: cadernos de campo. São Paulo, 2011.

GUERRA, Paula. Da exclusão social à inclusão social: eixos de uma mudança paradigmática. **Revista Angolana de Sociologia**, n. 10, p. 91-110, 2012.

KANAN, Lília Aparecida. Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. **Organizações & Sociedade**, v. 17, n. 53, p. 243-257, 2010.

MORAES FILHO, Evaristo de. **Prefácio ao livro apontamentos de direito operário**. São Paulo: LTr, 1971.

MOLETTA, Sirlei *et al.* Mulheres nas organizações no Brasil: uma análise do guia Exame de Mulheres na Liderança. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 5, p. 32547-32562, 2020.

MYERS, Aaron. O valor da diversidade racial nas empresas. **Estudos Afro-asiáticos**, v. 25, p. 483-515, 2003.

NASCIMENTO, T. **É inaceitável termos só 16% de líderes negros**, diz CEO do Magalu. Jornal O Estado de S. Paulo (Estadão). São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estado-contenido/2020/09/19/programa-de-trainees-do-magazine-luiza-tera- apenas-candidatos-negros.htm>>. Acesso em: 07 out. 2021.

REALIZAÇÃO:



APOIO:







INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). **Conheça os novos 17 objetivos de desenvolvimento sustentável da ONU**. 2015. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/conheca-os-novos-17-objetivos-de-desenvolvimento-sustentavel-da-onu/>>. Acesso em 03 set. 2021.

PLESS, N. M.; MAAK, T. Building an inclusive diversity culture: principles, processes and practice. **Journal of Business Ethics**, v. 54, p.129-147, 2004.

BOX 1824 & INDIQUE UMA PRETA. **Potências (in) visíveis**: a realidade da mulher negra no mercado de trabalho. São Paulo, 2020. Disponível em: <<https://readymag.com/u1818798514/2293759/>>. Acesso em: 16 nov. 2021.

SILVA, Paulo Vinicius Baptista da; TRIGO, Rosa Amália Espejo; MARÇAL, José Antonio. Movimentos negros e direitos humanos. **Revista Diálogo Educacional**, v. 13, n. 39, p. 559-581, 2013.

SILVA, D. F. da; LIMA, M. Raça, gênero e mercado de trabalho. **Estudos Afro-asiáticos**, 1992.

SILVA, José R. G. da; VERGARA, Sylvia C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, 2003.

SONNABEND, S. Gender diversity in the corporate boardroom: creating a tipping point for change. **Journal of Management Inquiry**, v. 24, n. 2, p. 212-213, 2015.

TRIPPIA, Luciane Maria; BARACAT, Eduardo Milleo. A discriminação da mulher negra no mercado de trabalho e as políticas públicas. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 3, n. 32, p. 26-38, jul./ago. 2014.

WILLIAMS, C. L.; KILANSKI, K.; MULLER, C. Corporate diversity programs and gender inequality in the Oil and Gas Industry. **Work Occupations**, v. 41, n. 4, p. 440-476, 2014.

YANNOULAS, S. C. **Sobre o que nós, mulheres, fazemos**. In: YANNOULAS, S. C. (Coord.). *Trabalhadoras: análise da feminilização das profissões e ocupações*. Brasília: Editorial Abaré, 2013.

REALIZAÇÃO:



APOIO:





**INOVAÇÃO,  
DIVERSIDADE E  
SUSTENTABILIDADE**  
07 A 10 DE NOV | 2022



# UNAMA

BELÉM, 10 DE NOVEMBRO DE 2022

REALIZAÇÃO:



APOIO:

FUNDAÇÃO PARAGUAIENSE  
DE APOIO À PESQUISA  
E INOVAÇÃO



GOVERNO  
DO ESTADO  
DO PARÁ



Fundada em 1899