

A MULHER NEGRA EM CARGOS DE LIDERANÇA



Thamires Daniele dos Santos

Faculdade de Tecnologia de Assis
thamires.santos14@fatec.sp.gov.br

Fernanda Reis da Silva

Faculdade de Tecnologia de Assis
frsilva.prof@gmail.com

RESUMO

Esse artigo tem como intuito abordar a atual situação da mulher negra no mercado de trabalho, mais especificamente em cargos de liderança. Analisou-se como a subjugação e preconceito ainda afetam a ascensão dessas mulheres na escalada de cargos maiores, majoritariamente comandado por homens brancos.

Palavras-chave: Mulher. Negra. Liderança.

ABSTRACT

This article aims to address the current situation of black women in the labor market, more specifically in leadership positions. We will analyze how subjugation and prejudice still affect the ascension of these women in the ladder of higher positions, mostly commanded by white men.

Keywords: Woman. Black. Leadership.

1 INTRODUÇÃO

As mulheres vêm lutando desde tempos antigos para conquistar seu lugar na sociedade. No século XIX o único papel da mulher era cuidar de casa, filhos e do marido, esse último era o único que poderia trabalhar fora e ser o provedor do lar, como destacam Schlickmann e Pizarro (2013). Em 1934, com o direito ao voto feminino e direito igualitário nas decisões sociais isso muda, iniciando um novo ciclo em suas vidas, onde saem de suas casas para realizar um trabalho antes exercido apenas pelo homem (SCHLICKMANN E PIZARRO, 2013).

No caso das mulheres negras a história foi mais severa, segundo Davis (2016) na escravidão elas trabalhavam da mesma forma que os homens, e ainda sofriam com os abusos e mesmo após a abolição da escravatura em 1888, muitas mulheres ainda se sujeitaram a trabalhos similares a escravidão. Elas foram as primeiras a trabalhar fora, muitas como lavadeiras, domésticas, babás e serviços similares há época da escravidão. (DAVIS, 2016)

Ainda que a participação das mulheres em cargos hierárquicos de alto escalão seja tímida em relação aos homens, os números são bem mais expressivos comparados á décadas atrás. (BETIOL e TONELLI, 1991; HANASHIRO et al., 2005; TANURE, CARVALHO NETO e ANDRADE, 2007). Porém os dados do site Isto É Dinheiro (2022) mostram ainda hoje como o racismo se faz presente na vida da mulher negra de maneira discreta, refletindo na sociedade e mercado de trabalho. Segundo o site em um levantamento feito pela Consultoria Gestão Kairós, especializada em diversidade, mostra que dentre 900 líderes, 25% são mulheres, das quais apenas 3% são negras.

Até qual ponto o racismo afeta a vida da mulher negra no mercado de trabalho? As dificuldades enfrentadas pelas mulheres brancas e pelas negras para chegarem a cargos gerenciais são as mesmas hoje? Esses são alguns dos questionamentos que se buscou abordar neste trabalho.

Diante desse contexto, o objetivo desse artigo, feito por meio de pesquisas bibliográficas, é mostrar as dificuldades enfrentadas pelas mulheres negras que querem chegar, e as que já estão na liderança de grandes empresas, diferenciando assim, como o preconceito dificulta a ascensão dessas mulheres.

O presente artigo se divide em 5 seções, sendo esta a Introdução, sequencialmente o Referencial Teórico, em terceiro a Metodologia, posteriormente a Apresentação e Discussão dos Resultados e por fim as Considerações Finais.

2 REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Liderança

O significado de “Liderança” vem sendo discutido há muitas décadas por estudiosos, e como analisa Bergamini (1994), o papel de líder afeta no ambiente corporativo e influencia seus subordinados de maneira positiva ou negativa. Como pondera Schlickmann e Pizarro (2013), embora a forma em que

as mulheres veem sendo inseridas no mercado de trabalho seja de uma maneira ainda lenta, elas estão conquistando cada vez mais espaço nas grandes corporações, alcançando cargos jamais idealizados.

O ato de liderar sempre se fez presente em nossa sociedade, por meio de líderes religiosos, políticos ou filósofos. Entre muitas definições, na análise de Robbins (2005), liderar pode ser visto como a capacidade de conduzir, motivar e estimular as pessoas para um resultado positivo e o líder faz isso por meio de palavras ou de suas ações que servem como um exemplo a ser seguido. Guiot (1987, p 142) cita:

Numerosas pesquisas foram levadas a efeito tendo em vista colocar em evidência as relações entre os tipos de comportamento do líder e a eficácia de sua liderança. A hipótese subjacente, orientadora da pesquisa, é aquela que propõe ser o estilo de liderança manifesto pelo líder, o determinante do nível de desempenho atingido pelo grupo (ou unidade organizacional por ele comandada).

No ambiente organizacional a importância de um líder é citada por Chiavenato (2006, p. 18-19) em que “[...] o administrador precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir as pessoas, isto é, liderar”. Já para Bergamini (1994), liderança se trata de uma troca social. “A liderança pode levar os seguidores a níveis superiores de consciência, como liberdade, justiça e auto-realização” (BENNIS; NANUS, 1988, p 183). É função do líder motivar sua equipe até atingir o resultado esperado pela empresa.

Mesmo havendo conceitos diferentes sobre liderança, pontos em comum são observados a influência que o líder tem sobre seus subordinados e em como sua motivação e foco podem guiá-los para o esperado resultado. Como cita Maxwell (2008, p. 68) “saber ouvir sempre gera bons resultados. Quanto mais você sabe, melhor você se torna. Quando os líderes ouvem, eles têm acesso ao conhecimento, às percepções, à sabedoria e ao respeito dos outros”. Assim, liderar de forma eficaz é o primordial no sucesso e desempenho da empresa.

2.2 Mulheres na liderança

Nos tempos antigos como descrevem Schlickmann e Pizzaro (2013) se cultivava a cultura de que somente o homem poderia prover os bens da casa e cabia a esposa somente cuidar de casa e filhos, sendo excluída até mesmo das decisões sociais e até mesmo à alfabetização. Cohen (2009, p. 165) relata que “às mulheres tampouco era facultado aprender a ler. Quando aprendiam algo, era nas escolas administradas pela Igreja que desenvolviam habilidades manuais e domésticas”. Segundo Tonani (2011) uma mulher participativa no mercado de trabalho era uma exceção e em sua ficha cadastral constava “do lar” ou “doméstica” no campo “Profissão”. “As primeiras normas brasileiras de proteção ao trabalho da mulher constam da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), de 1943, e impunham restrições às atividades extraordinárias, noturnas, insalubres e perigosas” (COHEN, 2009, p. 167).

“No Brasil, as mulheres passaram a ter direito a voto em 1933, nos primórdios da chamada Era Vargas” (SINA, 2005, p. 28). Para COHEN (2009, p. 165) “O objetivo do voto era então incentivar e

zelar pela participação feminina na vida social, econômica e política das nações”. O século XX seria marcado por lutas e marcos para a emancipação feminina, e um deles foi o artigo 2º da Declaração Universal dos Direitos Humanos, de 1948, que declara direitos iguais, sem distinção de raça, cor ou gênero (COHEN, 2009).

Sobre essa luta, Coutinho e Coutinho (2011) citam:

[...] foi somente no início do Século XX contudo, que as mulheres brasileiras das camadas médias começaram a atuar nas empresas, preenchendo funções de apoio (secretárias, por exemplo) enquanto aguardavam e/ou se preparavam para o casamento, ainda que algumas permanecessem no trabalho mesmo depois de casadas, especialmente antes do nascimento dos filhos, para aumentar a renda familiar. Pouco a pouco, a despeito da permanência da segregação a que sempre foram submetidas na esfera pública, elas foram abrindo espaço e galgando posições cada vez mais elevadas nessas empresas. Atualmente, após anos de exclusão aberta das posições de poder e autoridade, já encontramos, no país, mulheres ocupando posições de destaque, ainda que a exclusão persista, mesmo que, na maioria das vezes, de forma velada (COUTINHO, 2011, p.62).

Para Castells (1999) as mulheres não eram afetadas pelo desemprego, pois fariam o mesmo trabalho que um homem, porém pagando-se menos. Temóteo (2013) também menciona sobre as diferenças salariais entre homens e mulheres, um problema que ainda perdura. “A luta da mulher por melhores condições de trabalho e por sociedades mais justas e igualitárias é antiga e contou com a participação de grandes personagens femininas ao longo da história” (COHEN, 2009, p. 161), que ainda cita:

Companheira do homem nas lidas do campo, comerciante ou médica no Egito antigo, relegada a um segundo plano entre os judeus e mantida em clausura pelos atenienses, ela assumiu posição de destaque pela primeira vez durante o Renascimento, ao ser associada à Ciência por meio da figura das “preciosas”, das “sábias” ou das “enciclopédias” e reconhecida pelas suas habilidades manuais, notadamente na produção da seda de Milão e dos veludos de Florença (COHEN, 2009, p. 161).

Em 1980, com a criação da Comissão Nacional da Mulher Trabalhadora, as mulheres ganharam evidencia. Essa quebra de tabu citada por Amorim e Batista (2012, p. 4) que afirmam que “a cada geração, novos padrões de comportamento vão se tornando aceitáveis. A sociedade evolui e com isso diminuem as diferenças entre o que as mulheres podem fazer e o que está reservado aos homens”.

As mulheres alcançaram altos cargos em diversas áreas como na política, mídia, empresas, etc. Porém os números ainda são baixos em relação aos homens. Sina (2005) cita:

O mercado de trabalho comporta desde aquela mulher que cuida dos filhos de outra mulher que trabalha, passando pela que trabalha no chão de fábrica, ou em uma loja, até a que se tornou gerente de uma grande empresa ou executiva de uma multinacional. Comporta ainda a mulher que trabalha no campo com as mãos calejadas, a que trabalha duro em casa enquanto o marido sai para trabalhar, a que vende produtos de porta em porta, as consultoras de beleza que vivem e alimentam suas famílias com o dinheiro que produzem. Tudo isso é trabalho, e toda forma de trabalho é nobre. Toda mulher que trabalha é uma guerreira forte e merece respeito (SINA, 2005, p. 10).

Têm-se como base as palavras de Rodrigues e Silva (2015, p.9):

A liderança feminina é vista como uma mudança de caráter cultural, pois se acredita que as mulheres possuam a mesma capacidade que os homens quando se trata de gestão, mesmo que ainda enfrentem limitações. Hoje, elas têm ocupado cargos que antigamente eram somente para homens, e isso ainda pode gerar conflitos e competitividade entre os gêneros, desvalorização e até mesmo pensamentos machistas. Ainda assim, desde que estejam bem-preparadas, trazem um crescimento maior na forma de liderar e na distribuição de tarefas confiada a elas, que são mais fiéis, sinceras e delicadas quanto à execução de suas funções e proporcionam um ambiente de trabalho mais harmonioso (RODRIGUES; SILVA, 2015, p.9).

Fischer (2001) descreve que a mulher tem um talento natural, dom de comunicar-se, de compreender, negociar, trabalhar em equipe, sensibilidade emocional, empatia e eficiência ao desempenhar várias tarefas; características que segundo a autora são essenciais para o líder do século XXI. Ambos os estilos de liderança, feminino ou masculino tem características e habilidades específicas como cita Tonani (2011, p. 11), “mesmo a passos largos, ainda falta consenso de que, homens e mulheres têm suas próprias competências, que os tornam habilidosos em sua forma particular de liderar”.

3 METODOLOGIA

Para Gil (1994, p. 34), pesquisa se classifica como “o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. O objetivo fundamental da pesquisa é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos”. O objetivo de pesquisa deste trabalho é analisar as dificuldades da mulher negra na ascensão empresarial. Sendo assim, este se torna um artigo descritivo com uma abordagem qualitativa.

A principal fonte de pesquisa foi bibliográfica, como cita Vergara (2005, p. 48) “é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material publicado em livros, revistas, jornais, redes eletrônicas, isto é, material acessível ao público em geral”, a qual contribui para construção e fundamentação teórica sobre a pouca inserção da mulher negra em cargos maiores e sobre o preconceito que sofrem.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 Mulheres Negras e os desafios da liderança.

Diferentemente das mulheres brancas, a situação histórica das mulheres negras começa na escravidão. Davis (2016) comenta sobre como homens e mulheres na época da escravidão eram tratados da mesma maneira em relação ao trabalho, castigos físicos e maus-tratos, e as mulheres ainda sofriam com os abusos sexuais. Mesmo após a abolição da escravatura, homens e mulheres negros tiveram que se sujeitar a serviços análogos a escravidão. As mulheres negras foram as primeiras na questão do serviço fora de casa.

Sem fugir ao foco principal deste trabalho, relembra-se que em 2022 a Lei nº 7.716/1989, que se refere a crimes resultantes de preconceito por raça e cor completa 33 anos. O artigo 1 da Lei define que “serão punidos, na forma desta lei, os crimes resultantes de discriminação ou preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional”. Ainda os artigos 3 e 4 da mesma definem como crime a discriminação no ambiente de trabalho ou impedimento de ocupação de cargos de administração pública por conta de sua raça ou cor. Em relação ao preconceito Nogueira (1985, p.78-79) diz que pode considerar como preconceito racial:

[...] uma disposição (ou atitude) desfavorável, culturalmente condicionada, em relação aos membros de uma população, aos quais se têm como estigmatizados, seja devido à aparência, seja devido a toda ou parte da ascendência étnica que se lhes atribui ou reconhece. Quando o preconceito de raça se exerce em relação à aparência, isto é, quando toma por pretexto para as suas manifestações os traços físicos do indivíduo, a fisionomia, os gestos, o sotaque, diz-se que é de marca; quando basta a suposição de que o indivíduo descende de certo grupo étnico, para que sofra as consequências do preconceito, diz-se que é de origem.

Segundo dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2018 p. 4), a população preta ou parda era maioria no Brasil, representando 55,8% do total. Os dados também revelam sobre como o preconceito atinge esse grupo, mostrando que 41,7% vivem abaixo da linha de pobreza e em cargos gerenciais apenas 29.9% são ocupados por negros ou pardos contra um total de 68,6% ocupado por brancos. Na Imagem 1 observamos as diferenças:

Imagem 1- Desigualdades sociais por raça ou cor



Fonte: IBGE (2018, p.4)

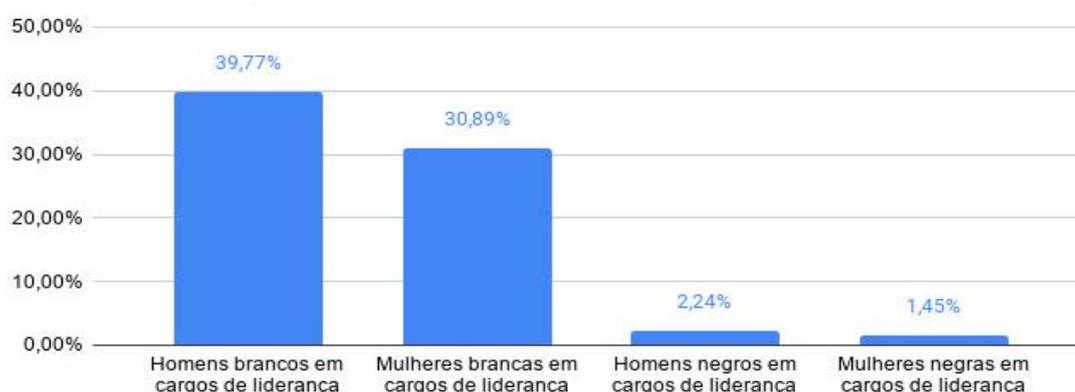
No Brasil como cita Freyre (2006, p. 397), o “racismo velado” se faz presente em atitudes absurdas do cotidiano e em como isso dificulta a identificação da discriminação no ambiente empresarial. Nesse ambiente, Lima, Rios e França (2013), enfatiza como as mulheres negras enfrentam a discriminação de gênero e preconceito racial, que as fazem serem descartadas em primeiro momento por sua cor. Ainda segundo as autoras, a emancipação das mulheres e acesso aos estudos foi tardia, e as mulheres brancas tinham prioridade ao ingresso estudantil.

Se a questão de gênero dificulta a inserção da mulher no mercado de trabalho, em cargos de liderança isso se amplia como mostra Nogueira e Kubo (2013 p. 114-133), “faz-se necessário discutir a questão do “gênero” e da liderança, pois o fato de ser mulher parece interferir em sua inserção no mercado de trabalho como executiva e também no exercício prático da liderança”.

Para a mulher negra atingir um cargo de liderança a dificuldade é maior, pois segundo Gonzalez (1982) a divisão racial de trabalho impede a ascensão dessas mulheres para cargos maiores e diversos fatores contribuem para essa subalternização, como a exigência de “boa aparência” em anúncios de emprego, que exemplifica a construção de estereótipos da mulher negra apenas em cargos pré-determinados pela sociedade racista. Maria Simone Euclides (2017) comenta que mulheres negras são associadas erroneamente somente a funções exercidas na época da escravidão como lavadeiras, babás, cozinheiras, dentre outras.

Na atualidade, a mulher negra vive com o fantasma da mídia que a coloca sempre como coadjuvante da mulher branca, criando esse imaginário de que pessoas negras nunca desejam cargos maiores, como comenta Nogueira (2019). Quando a mulher negra chega a uma posição mais alta segue com o estigma de ter que provar á todo momento que é capaz de estar naquele cargo e encontrar pessoas que querem lhe desqualificar profissionalmente. Segundo Loras (2019), ex-consulesa da Franca e consultora, mulheres negras mesmo com ensino superior muitas vezes são vistas com capacidade inferior para ocupar cargos de liderança e quando o conseguem tem que mostrar resultados para confirmar que podem estar naquele cargo do mesmo modo que o homem branco. No gráfico 1 vemos o percentual de mulheres negras na liderança:

Gráfico 1: Homens e Mulheres, Brancos e Negros, em cargos de liderança, contratados em 2019



Fonte: Quero Bolsa (2020)

Ao conseguir chegar ao cargo de liderança, essas mulheres tem que lidar com vários contratempos, um deles é a diferença salarial, que começa desde os cargos mais baixos. Quando em 2019 a media salarial de um homem branco era de R\$ 3.567,00 enquanto o da mulher negra era R\$1.909,00 (MARCHESAN, 2020). Na política a inserção de mulheres negras também é lenta,

reforçando a baixa representatividade. Na Câmara, autodeclaradas pretas e pardas são 2,5%, e apenas 1,2% no Senado (BOLDRINI, 2019).

Em cargos de liderança, seja na política ou em empresas, pelos dados aqui apresentados fica evidente sobre como o preconceito afeta a vida das mulheres negras em sua ascensão. Não somente das mulheres, como dos negros em geral. Acredita-se que uma das soluções, que está ajudando a reverter ou mesmo melhorar essas estatísticas, foi a Lei 12.711 de 29 de agosto de 2012, que regulamentou um sistema de cotas onde 50% das vagas em universidades e instituições federais de ensino devem ser destinadas a pessoas oriundas de escolas públicas, enquanto parcela dessas cotas são para autodeclarados pretos, pardos e indígenas. Maior acesso ao estudo gera melhor preparação para o mercado de trabalho.

Outra solução que busca essa inclusão de pessoas negras seriam os planos de diversidades adotados por varias grandes empresas. Segundo Pinheiro (2021), na segunda edição do Índice de Equidade Racial Empresarial (IERE 2021) mostra que o índice de pessoas pretas e pardas nas 65 empresas que participaram do levantamento é de apenas 29,6%, e em cargos de gerência e supervisão apenas 15,8%. Ainda Vicente (2021) coordenador da Iniciativa de Equidade Racial e Empresarial comenta sobre empresas que estão adotando essa política de inclusão já estão vendo os reflexos positivos na avaliação dos resultados empresariais, mostrando como essa prática agrega valor á empresa e sociedade.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As mulheres conquistaram seu direito ao trabalho e hoje chegaram onde almejavam, mesmo que isso ainda seja uma batalha diária. São administradoras, sócias, gerentes e chefes de setores, ocupando cargos que antes homens ocupavam, mas ainda sim a diferença salarial existe.

Esse preconceito afeta duramente mulheres negras que lutam ou lutaram para chegar ao topo da hierarquia gerencial e tem que passar por um caminho mais árduo para se chegar lá. O principal foco desse trabalho foi mostrar uma breve análise sobre esse assunto muito pouco explorado ou explicito em estudos.

Políticas de cotas ou inserção ajudam essas mulheres á deixar esse estigma da escravidão e de conseguir mostrar o seu real potencial. As análises apresentadas aqui auxiliaram a identificar o principal problema e a chegar à conclusão deste. Deste modo os objetivos foram atingidos. Deixo este para que futuras análises foquem nessa temática e agreguem maior conhecimento sobre o tema pouco abordado.

6 REFERÊNCIAS

AMORIM, R. O; BATISTA, L. E. **Empreendedorismo Feminino**: Razão do empreendimento. Núcleo de Pesquisa da FINAN, 2012.

- BENNIS, Warren; NANUS, Burt. **Líderes**. Estratégias para assumir a verdadeira liderança. São Paulo. Harbra, 1988.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. **Liderança**: administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.
- BETIOL, M. I. S.; TONELLI, M. J. **A mulher executiva e suas relações de trabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 31, n.4, p.17 - 33, out/dez. 1991.
- BOLDRINI, Ângela. **Bancada negra no Congresso é sub-representada em postos de comando**. Folha de São Paulo, 16 nov. 2019. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2019/11/bancada-negra-no-congresso-e-sub-representada-em-postos-de-comando.shtml>>. Acesso em 12 de maio de 2022.
- CASTELLS, Manuel. **A era da informação**: Economia, Sociedade e Cultura. O Poder da Identidade. Vol. 2. São Paulo. Editora Paz e Terra. 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COHEN, Marlene. **Como escalar montanhas de salto alto? Exercendo no poder feminino**. São Paulo: Editora Saraiva, 2009 P 161-165
- COUTINHO, Maria Lúcia Rocha; COUTINHO, Rodrigo Rocha. **Mulheres brasileiras em posições de liderança**: novas perspectivas para antigos desafios. Economia Global e Gestão v.16 n.1 Lisboa, abr. 2011.
- DAVIS, Â. (2016). **Mulheres ,raça e classe**. São Paulo: Boitempo Editorial. P 29
- EUCLIDES, Maria Simone. **Mulheres negras, doutoras, teóricas e professoras universitárias**: desafios e conquistas. 2017. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação Brasileira da Universidade Federal do Ceará, Fortaleza.
- FISCHER, Helen. **O primeiro sexo**: Como as mulheres estão a mudar o mundo. São Paulo. Editora Presença, 2001.
- FREYRE, Gilberto. **Casa-Grande & Senzala**: formação da família brasileira sob o regime da economia patriarcal. 51 ed. Global: São Paulo, 2006. p. 397.
- GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4.ed. São Paulo. Atlas 1994.
- GONZALEZ, Lélia. **A Mulher Negra na Sociedade Brasileira** (Uma abordagem política e econômica). In: MADEL, Luz. (org.). O lugar da Mulher (Estudos sobre a condição feminina na sociedade atual). Rio de Janeiro: Graal, V.1, 1982, (Coleção Tendências).
- GUIOT, J. C. (1987). **Organisations Sociales et Comportements**. Montreal: Le Éditions Agences d`Arc INK. p.142.
- HANASHIRO, D. M. M; NASSIF, F. J.; NASSIF, V. M. J.; CARVALHO, V. A. C.; BIDO, D. S. **Diversidade na Liderança**: Há Diferença em Gênero? In: ENANPAD, 29, Brasília. Anais... Brasília: ENANPAD, 2005. CD-ROM.
- IBGE, **Desigualdades Sociais por Cor ou Raça no Brasil, Estudos e Pesquisas, Informação demográfica e Socioeconômica** n 41,2018 p 4. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101681_informativo.pdf>. Acesso em 12de maio de 2022.
- ISTO É DINHEIRO, Estadão Conteúdo. (13 de 03 de 2022). Acesso em 11 de 04 de 2022, disponível em Isto É Dinheiro: <https://www.istoedinheiro.com.br/mulher-negra-e-apenas-3-entre-lideres-nas-empresas/>
- LIMA, Márcia; RIOS, Flávia; FRANÇA, Danilo. **Articulando gênero e raça**: a participação das mulheres negras no mercado de trabalho (1995-2009). In: MARCONDES, Mariana Mazzini et al (Org.). Dossiê mulheres negras: retrato das condições de vida das mulheres negras no Brasil. Brasília: Ipea, 2013
- LORAS, A. (18 de 10 de 2019). Portal Geledés. Disponível em [geledes.org.br](https://www.geledes.org.br/mulher-negra-na-lideranca-racismo-impede-ascensao-nas-empresas/?gclid=Cj0KCQjwl7qSBhD-ARIsACvV1X0SwL7kEFysYDpy6kaNxxxDoFHhWYFMVzjh7i4-Zz4j6pamHAH_qa8aAscNEALw_wcB): https://www.geledes.org.br/mulher-negra-na-lideranca-racismo-impede-ascensao-nas-empresas/?gclid=Cj0KCQjwl7qSBhD-ARIsACvV1X0SwL7kEFysYDpy6kaNxxxDoFHhWYFMVzjh7i4-Zz4j6pamHAH_qa8aAscNEALw_wcB . Acesso em 22 de 04 de 2022.
- MARCHESAN, R. (12 de 02 de 2020). Economia UOL., Disponível em UOL Economia:<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/12/02/diferenca-salarial-entre-mulheres-negras-e-homens-brancos.htm>. Acesso em 22 de 04 de 2022
- MAXWELL, John C. **O livro de ouro da liderança**. Rio de Janeiro: Thomas Nelson. Brasil, 2008. p 68.
- NOGUEIRA, C. (18 de 10 de 2019). Portal Geledés. Disponível em: https://www.geledes.org.br/mulher-negra-na-lideranca-racismo-impede-ascensao-nas-empresas/?gclid=Cj0KCQjwl7qSBhD-ARIsACvV1X0SwL7kEFysYDpy6kaNxxxDoFHhWYFMVzjh7i4-Zz4j6pamHAH_qa8aAscNEALw_wcB. Acesso em 22 de 04 de 2022.

NOGUEIRA, Elaine Cristina Oliveira Rocha; KUBO, Edson Keyso de Miranda. **Sentidos do exercício da liderança por mulheres executivas brasileiras**. Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 114-133, jul./dez. 2013.

NOGUEIRA, O. 1985 [1954] "**Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem** – sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil", in Tanto preto quanto branco; estudos de relações raciais, São Paulo, T. A. Queiroz. 1998 [1955]. Preconceito de marca: as relações raciais em Itapetininga, São Paulo, Edusp.

PINHEIRO, Lana. Isto é Dinheiro (19 de 11 de 2021). Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-desafio-da-inclusao-dos-talentos-negros-nas-empresas/>. Acesso em 10 de 05 de 2022.

QUERO BOLSA, revistaensiosuperior.com, (2020). Disponível em <https://revistaensiosuperior.com.br/negros-liderancas/>. Acesso em 10 de 05 de 2022.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, Stephane Carvalho; SILVA, Gleiciane Rosa da. **A liderança feminina no mercado de trabalho**. Vol. 1. Revista digital de Administração Faciplac, 2015. cemea 29.3.2021 <https://outraspalavras.net/feminismos/mulheres-negras-na-politica-marielle-e-suas-sementes/>. Acesso em 10 de 05 de 2022

SCHLICKMANN, E., & PIZARRO, D. (julho de 2013). **A Evolução da Mulher no Trabalho**: Uma Abordagem sobre a Ótica da Liderança. *Revista Borges*, 2179-4308.

SINA, Amalia. **Mulher e trabalho**: o desafio de conciliar diferentes papéis na sociedade. São Paulo: Editora Saraiva, 2005.

TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M.; ANDRADE, J. **A Super Executiva às voltas com Carreira, Relógio Biológico, Maternidade, Amores e Preconceitos**. In: ENANPAD, 30, 2006, Salvador. Anais... Salvador, ANPAD, 2006, CD-ROOM.

TEMÓTEO, Antônio. **Machismo e preconceito atrapalham mulheres dentro de empresas**. Correio Braziliense: 2013.

TONANI, Adriana Venturim. **Gestão Feminina - Um diferencial de liderança mito ou nova realidade**. Agosto de 2011. VII Congresso Nacional de Excelência em Gestão. ISSN 1984-9354.

VERGARA, S. C. (2005). **Projetos e relatórios de pesquisas em administração** 6 ed. São Paulo : Atlas.

VICENTE, Raphael. Isto é Dinheiro (19 de 11 de 2021). Disponível em: <https://www.istoedinheiro.com.br/o-desafio-da-inclusao-dos-talentos-negros-nas-empresas/>. Acesso em 10 de 05 de 2022.