ÁREA TEMÁTICA: Gestão de Pessoas

RECRUTAR NÃO É RETER: O DESCOMPASSO ENTRE ATRAÇÃO E PERMANÊNCIA DE MULHERES NEGRAS EM CARGOS DE LIDERANÇA

Resumo

A ampliação das políticas corporativas de diversidade no período pós-pandemia produziu um aumento visível de vagas afirmativas destinadas a profissionais negros no Brasil, sem que esse movimento se convertesse em presença estável de mulheres negras na alta gestão. Este artigo tem por objetivo analisar o descompasso entre as práticas de atração e os mecanismos de retenção de mulheres negras em cargos de liderança, a partir da percepção de quem ocupa essas posições. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva, com entrevistas semiestruturadas realizadas com seis mulheres negras que ocupam ou ocuparam, nos últimos doze meses, cargos de liderança em organizações brasileiras dos setores público e privado, selecionadas por amostragem por conveniência com uso da técnica bola de neve; os dados foram tratados por análise de conteúdo. Os resultados indicam que o avanço na porta de entrada está ancorado em uma justificativa predominantemente mercantil, que associa diversidade a resultado financeiro, e não se sustenta em infraestrutura interna de desenvolvimento, acolhimento e letramento racial. Disso decorrem três achados convergentes: a disputa de mercado por um contingente reduzido de lideranças negras, que produz rotatividade forçada; a percepção de um ensaio de retrocesso na agenda de diversidade; e a distinção entre representatividade numérica e poder decisório efetivo. Conclui-se que a permanência, e não o acesso, constitui hoje o principal desafio da gestão de pessoas nessa agenda, exigindo políticas de desenvolvimento interno, de suporte à trajetória e de partilha real de decisão.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Diversidade. Retenção de talentos. Liderança. Equidade racial.

Abstract

The expansion of corporate diversity policies in the post-pandemic period produced a visible increase in affirmative job openings for Black professionals in Brazil, without translating into a stable presence of Black women in senior management. This article aims to analyze the mismatch between attraction practices and retention mechanisms for Black women in leadership positions, based on the perception of those who hold such roles. Methodologically, a qualitative, exploratory and descriptive approach was

adopted, with semi-structured interviews conducted with six Black women who hold, or have held in the last twelve months, leadership positions in Brazilian public and private organizations, selected through convenience sampling using the snowball technique; data were processed through content analysis. The results indicate that progress at the entry gate is anchored in a predominantly market-based rationale, which associates diversity with financial performance, and is not supported by an internal infrastructure of development, support and racial literacy. Three convergent findings follow: market competition for a small pool of Black leaders, which produces forced turnover; the perception of an incipient setback in the diversity agenda; and the distinction between numerical representation and effective decision-making power. It is concluded that permanence, rather than access, currently constitutes the main people management challenge in this agenda, requiring policies of internal development, career support and real decision sharing.

Keywords: People Management. Diversity. Talent retention. Leadership. Racial equity.

1. Introdução

A discussão sobre diversidade e inclusão tornou-se central nas esferas sociais e profissionais contemporâneas, especialmente no campo da Administração. Entre os temas que dela derivam, a presença de mulheres negras em cargos de liderança ocupa posição de destaque, por reunir, em um único recorte, o debate sobre equidade de gênero, equidade racial e eficácia organizacional. A sociedade brasileira foi historicamente estruturada em torno de sistemas de exclusão que, por séculos, negaram a esse grupo o acesso a oportunidades equivalentes de educação, trabalho e poder, e os efeitos dessa formação permanecem visíveis na composição das cúpulas organizacionais.

Os dados disponíveis sustentam esse diagnóstico. Levantamento do Instituto Ethos (2022) sobre as 500 maiores empresas do país indica que mulheres negras ocupam parcela residual dos altos cargos executivos, índice que contrasta de forma acentuada com o peso demográfico desse grupo na população brasileira (IBGE, 2024). Na Administração Pública Federal, Silva e Lopez (2021) registram participação igualmente reduzida nas posições de maior destaque. Pesquisa conduzida pela Talenses e pelo Insper (2019) já apontava que a presença de mulheres negras em posições executivas se aproximava de um por cento, e levantamentos mais recentes mantêm a ordem de grandeza do problema (Alma Preta, 2024).

O período posterior à pandemia, contudo, introduziu um elemento novo nesse cenário. Organizações de grande porte passaram a estruturar programas afirmativos, vagas reservadas, trilhas de estágio e de trainee destinadas a candidatos negros, movimento que produziu um aumento perceptível na porta de entrada. A questão que se coloca, e que motiva este

artigo, é se esse avanço na atração encontrou correspondência nos mecanismos internos de permanência. A literatura de gestão de pessoas trata atração, desenvolvimento e retenção como processos encadeados (Dutra, 2016); quando o encadeamento se rompe, o resultado não é apenas a perda do investimento em recrutamento, mas a produção de um ciclo de entrada e saída que desgasta o profissional e esvazia a política.

Formula-se, assim, o seguinte problema de pesquisa: como profissionais negras em cargos de liderança percebem o descompasso entre as práticas de atração e os mecanismos de retenção adotados pelas organizações brasileiras? O objetivo geral consiste em analisar essa percepção, identificando os fatores que, do ponto de vista de quem ocupa a posição, sustentam ou inviabilizam a permanência. Como objetivos específicos, buscou-se caracterizar a racionalidade que ampara a abertura de vagas afirmativas; identificar as lacunas de desenvolvimento e suporte relatadas após o ingresso; e distinguir representatividade numérica de participação efetiva em decisões estratégicas.

A investigação delimita-se a organizações brasileiras dos setores público e privado e ao relato de profissionais que ocupavam ou haviam ocupado cargos de liderança nos doze meses anteriores à coleta. Não se pretende, portanto, mensurar taxas de rotatividade nem generalizar os achados para o conjunto do mercado, mas compreender o fenômeno a partir da experiência de quem o vivencia. A relevância do estudo é dupla: contribui para a agenda de gestão de pessoas ao deslocar o foco do acesso para a permanência, e dialoga diretamente com os compromissos assumidos pelo país no âmbito da Agenda 2030 (ONU, 2015).

Este artigo está organizado da seguinte forma: após esta introdução, a segunda seção apresenta a fundamentação teórica que articula gestão de pessoas, gestão da diversidade e o quadro de desigualdades raciais e de gênero no mercado de trabalho brasileiro; a terceira descreve os procedimentos metodológicos; a quarta analisa e discute os resultados; e a quinta retoma os objetivos, apresenta as conclusões, as contribuições, as limitações e sugestões para investigações futuras.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Gestão de pessoas: do ingresso à permanência

A gestão de pessoas é compreendida como conjunto de políticas e práticas voltadas à integração, ao desenvolvimento e à motivação dos colaboradores, ultrapassando a administração de recursos humanos para constituir componente estratégico da organização (Chiavenato, 2014). Nessa perspectiva, a integração de novos talentos, o treinamento contínuo, a definição de planos de carreira e a construção de um ambiente de trabalho

saudável não são etapas isoladas, mas elos de um mesmo processo, cuja ruptura em qualquer ponto compromete o resultado agregado.

Dutra (2016) situa a movimentação, o desenvolvimento e a valorização das pessoas como processos interdependentes, de modo que a captação de profissionais desacompanhada de trilhas consistentes de desenvolvimento tende a produzir desalinhamento entre a expectativa criada no ingresso e a experiência efetiva de trabalho. Mattar (2010), por sua vez, ressalta que o equilíbrio entre expectativas individuais e objetivos organizacionais depende da atenção às necessidades emocionais e profissionais dos colaboradores, o que inclui a oferta de condições reais de progressão.

A retenção, nesse arcabouço, não se confunde com permanência formal no vínculo. Ela pressupõe que o profissional encontre, dentro da organização, as condições para desenvolver competências, ampliar responsabilidades e projetar uma trajetória. Quando essas condições inexistem, a saída é menos uma decisão individual do que um efeito previsível da arquitetura de gestão adotada.

2.2 Gestão da diversidade nas organizações

A gestão da diversidade ultrapassa a implementação de políticas inclusivas pontuais e implica reconhecer e valorizar as diferenças existentes entre as pessoas, seja em relação a etnia, gênero, orientação sexual ou qualquer outro aspecto que singularize o indivíduo. Hanashiro (2021) distingue três dimensões frequentemente tratadas como sinônimos: a diversidade, entendida como presença de características e identidades distintas na organização; a equidade, que vai além da igualdade formal por reconhecer necessidades específicas de grupos historicamente marginalizados e ajustar políticas para garantir chance justa de sucesso; e a inclusão, que se refere à criação de um ambiente no qual todas as pessoas se sintam parte integrante da organização.

A distinção é operacionalmente decisiva para o problema aqui investigado. Programas de vagas afirmativas atuam sobre a primeira dimensão, ampliando a presença; a permanência, contudo, depende das duas seguintes. Fleury (2000), ao examinar experiências de empresas brasileiras no gerenciamento da diversidade cultural, já sinalizava a distância entre a formalização de programas e a transformação efetiva das práticas cotidianas de gestão.

Hanashiro (2021) recupera ainda os benefícios potenciais historicamente atribuídos à diversidade humana nas organizações, entre os quais a atração e retenção do melhor talento disponível, maior criatividade e inovação, melhor solução de problemas e tomada de decisão e aumento da flexibilidade organizacional. Cabe observar que a retenção figura entre os

benefícios esperados, e não entre os pressupostos: ela é resultado a ser construído, não consequência automática da contratação diversa.

2.3 Desigualdade racial e de gênero no mercado de trabalho brasileiro

A sub-representação de mulheres negras em posições de decisão não é episódica. Santos (2016) analisa os desafios e resistências enfrentados por esse grupo no mercado de trabalho brasileiro, apontando que a baixa presença em cargos de liderança evidencia estruturas organizacionais que ainda não incorporam a diversidade racial e de gênero como elemento estratégico. Os dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2025) e do IBGE (2025) confirmam a persistência de desigualdades de inserção, remuneração e progressão.

A dupla barreira que caracteriza essa trajetória decorre da sobreposição entre discriminação racial e de gênero, fenômeno compreendido como interseccionalidade (Crenshaw, 1989). Eagly e Carli (2007) descrevem o percurso de mulheres até posições de liderança menos como um obstáculo único e mais como um labirinto de barreiras sucessivas, imagem particularmente adequada para descrever situações em que a superação de uma etapa não elimina as seguintes. Bell e Nkomo (2001) demonstram que as trajetórias profissionais de mulheres negras e brancas seguem caminhos distintos, com exigências de legitimação assimétricas.

No plano das políticas globais, a Agenda 2030 (ONU, 2015) estabelece compromissos que dialogam diretamente com esse quadro, em especial o Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, voltado à igualdade de gênero e à participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão; o ODS 8, referente ao trabalho decente e ao crescimento econômico; e o ODS 10, dedicado à redução das desigualdades. No contexto nacional, o ODS 18, proposto voluntariamente pelo Brasil e coordenado pelo Ministério da Igualdade Racial (Brasil, 2024), acrescenta a dimensão étnico-racial como recorte específico, reconhecendo que os objetivos originais tendem a universalizar experiências e a tornar menos visíveis as especificidades do racismo estrutural (ONU Mulheres Brasil, 2024).

3. Metodologia

Este estudo adota abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. A escolha se justifica pela necessidade de acessar o universo de significados, motivos, aspirações, crenças e valores das participantes, dimensão que dados exclusivamente quantitativos não traduzem (Minayo, 2001). Tratando-se de compreender como as profissionais interpretam as políticas organizacionais às quais estão submetidas, o ponto de vista das próprias envolvidas constitui a unidade de análise pertinente.

O instrumento de produção de dados foi a entrevista semiestruturada. Conforme Lüdke e André (1986), essa modalidade apoia-se em roteiro previamente elaborado, mas preserva a flexibilidade necessária para adaptar as questões ao longo da conversa, respeitando as especificidades de cada relato. O roteiro contemplou oito questões abertas relativas a obstáculos enfrentados no mercado de trabalho e em cargos de liderança, motivação para a ascensão, trajetória percorrida, influência da identidade sobre o estilo de gestão, suficiência das ações organizacionais de apoio e impacto da representatividade sobre a cultura organizacional. Os encontros foram realizados presencialmente, em locais reservados e escolhidos pelas próprias participantes.

Para a composição da amostra foram estabelecidos critérios de inclusão e exclusão. Incluíram-se mulheres negras, maiores de dezoito anos, que ocupavam ou haviam ocupado nos últimos doze meses cargos de liderança em organizações brasileiras. Excluíram-se profissionais que ascenderam a postos de chefia exclusivamente em razão de laços de parentesco em empresas familiares, de modo a manter o foco nas dinâmicas corporativas tradicionais de carreira e ascensão. A seleção deu-se por amostragem por conveniência, com uso da técnica bola de neve, na qual cada entrevistada indica novas participantes com o perfil adequado. Gil (2008) observa que essa estratégia se mostra eficaz quando o pesquisador necessita de caminhos viáveis para acessar populações específicas ou de difícil alcance.

Foram realizadas seis entrevistas. O Quadro 1 sintetiza o perfil das participantes, identificadas por código numérico.

Quadro 1 – Perfil das participantes

Característica	**Composição do grupo**
Faixa etária	Entre 30 e 38 anos
Setor de atuação	Quatro no setor privado; duas no setor público
Posições ocupadas	Chefia de setor, gerência, alta liderança executiva e direção do próprio negócio
Experiência em funções de comando	De 4 a 7 anos
Tempo no vínculo atual	Até 2 anos

Faixa de rendimento mensal declarado	De R$ 10.000,00 a R$ 30.000,00

Fonte: dados da pesquisa.

A análise dos dados foi conduzida pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), cuja capacidade de organizar o material coletado em categorias temáticas favorece a identificação de padrões e sentidos nos discursos. O tratamento seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, com codificação orientada pelo objetivo do estudo. Emergiram quatro categorias, apresentadas na seção seguinte: a racionalidade da abertura de vagas afirmativas; as lacunas de desenvolvimento e suporte após o ingresso; a percepção de retrocesso na agenda; e a distância entre representatividade e poder decisório.

O estudo observou os princípios éticos aplicáveis à pesquisa com seres humanos. As participantes foram informadas sobre objetivos, procedimentos, riscos e benefícios, e firmaram termo de consentimento livre e esclarecido, assegurando-se a voluntariedade da participação e a possibilidade de retirada a qualquer momento. Garantiu-se sigilo e anonimato, com identificação por códigos numéricos e armazenamento protegido dos dados, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados. Referências a organizações citadas nominalmente pelas participantes foram suprimidas na transcrição. Como adverte Flick (2009), o compromisso ético na pesquisa qualitativa não se esgota no cumprimento de formalidades, constituindo a base para proteger a integridade de quem compartilha sua história.

Entre as limitações do estudo, destacam-se o número reduzido de participantes, condicionado pela acessibilidade e pela agenda de profissionais em posições de alta responsabilidade, e a natureza interpretativa dos resultados, que refletem uma realidade específica e não comportam generalização estatística.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 A racionalidade mercantil da abertura de vagas

A percepção de que houve movimento efetivo de abertura no período pós-pandemia é compartilhada pelas participantes. O relato descreve não apenas o aumento da oferta, mas a mudança de método: a procura ativa por profissionais negras substituiu a espera passiva por candidaturas.

> “Houve um grande movimento da pandemia para cá, com organizações se mobilizando em torno da pauta de diversidade. Fui muito abordada por headhunters para vagas muitas delas vagas afirmativas específicas para pessoas pretas, algo que eu não via antes. De fato,

> acredito que as empresas estão se movimentando porque, no fim, entenderam que ter diversidade é sinônimo de mais lucro. Afinal, quanto mais você tem pessoas que pensam diferente, que conseguem prever todas as hipóteses e nuances para abranger todos os públicos, melhor." (Entrevistada 2)

O trecho explicita a racionalidade que sustenta o movimento. A justificativa mobilizada não é a reparação histórica nem o cumprimento de compromisso ético, mas a associação entre diversidade e resultado financeiro, sustentada pela expectativa de que equipes plurais antecipem melhor as demandas do mercado consumidor. Trata-se, precisamente, de um dos benefícios potenciais que Hanashiro (2021) associa à diversidade humana nas organizações, aqui convertido em argumento de convencimento interno.

O achado não é neutro do ponto de vista da gestão de pessoas. Uma política ancorada exclusivamente em justificativa econômica permanece vinculada à demonstração contínua de retorno e fica exposta a revisões sempre que a prioridade estratégica se desloca. A mesma entrevistada observa que o movimento se iniciou de forma assimétrica dentro do próprio grupo racial, com homens negros ocupando primeiro as cadeiras de liderança, e que apenas posteriormente a participação feminina se aproximou.

Uma segunda participante qualifica o alcance desse avanço, situando-o como patamar mínimo diante do passivo histórico brasileiro e recusando a leitura de que o esforço já realizado autorize acomodação.

> "Acho que algumas empresas avançaram muito, principalmente se comparado o cenário de 5 ou 10 anos atrás. Sinto que ainda há muito a avançar; portanto, o fato de as empresas terem conseguido dar alguns passos não deveria justificar um retrocesso agora [...] Não acho que o cenário atual seja o suficiente; é o mínimo, dado o contexto histórico-racial que temos no Brasil." (Entrevistada 3)

A avaliação converge com o diagnóstico de Fleury (2000) sobre a distância entre a formalização de programas de diversidade e a transformação das práticas cotidianas. O que as entrevistadas descrevem não é ausência de política, mas política cuja profundidade não corresponde à dimensão do problema que pretende enfrentar.

4.2 A lacuna de desenvolvimento e a rotatividade forçada

O achado central desta pesquisa reside na assimetria entre a competência organizacional para atrair e a incapacidade de desenvolver e reter. O relato mais detalhado sobre o tema identifica com precisão os dois

momentos do processo e o efeito de mercado que decorre da falha no segundo.

> “Diante disso, acredito que o que as empresas poderiam fazer de melhor divide-se em dois pontos: primeiro, de fato, manter um grande trabalho de recrutamento de pessoas negras para posições de liderança; segundo, reter essas pessoas, dando apoio, assistência, acolhimento e ferramentas para desenvolver as skills, habilidades e idiomas que elas ainda não tenham totalmente desenvolvidos. Nós viemos de uma classe e de uma linha de partida que começou muito atrás em relação às pessoas brancas. Por isso, vejo muitas empresas contratando pessoas negras, mas essas pessoas não ficam.” (Entrevistada 2)

A formulação articula três elementos. O primeiro é o reconhecimento de uma linha de partida desigual, decorrente do acesso diferenciado a educação, idiomas e experiências profissionais prévias, condição consistente com os indicadores de desigualdade racial no mercado de trabalho (DIEESE, 2025; IBGE, 2025). O segundo é a identificação do tipo de resposta organizacional exigida: apoio, acolhimento e desenvolvimento de competências, ou seja, exatamente os processos que Dutra (2016) situa como intermediários entre a captação e a valorização. O terceiro é a constatação empírica do desfecho: as pessoas não permanecem.

A entrevistada avança ao descrever o efeito sistêmico da lacuna. Como o contingente de lideranças negras disponíveis no mercado é reduzido, a demanda simultânea de várias organizações converge sobre os mesmos profissionais.

> “É preciso haver um trabalho de retenção e desenvolvimento de novas potências pretas. Não adianta ter uma liderança negra no mercado e todas as empresas disputarem essa mesma pessoa, fazendo com que ela fique pulando de corporação em corporação. Precisamos de mais líderes negros em posições de liderança para que consigamos reter e, assim, construir essa escadinha, subindo de forma mais acelerada. Tem que haver um trabalho real de desenvolvimento interno para que, quando homens e mulheres negras entrarem na empresa, consigam evoluir e permanecer.” (Entrevistada 2)

A imagem da escadinha sintetiza o problema em termos de gestão de pessoas: sem degraus intermediários construídos internamente, a mobilidade ocorre apenas entre organizações, e não dentro delas. O resultado é

rotatividade elevada sem ampliação do estoque de lideranças, uma vez que a mesma pessoa circula entre empregadores em lugar de novos profissionais serem formados. A permanência, nesse quadro, deixa de ser variável dependente da vontade individual e passa a ser função direta da existência ou inexistência de trilhas internas de desenvolvimento.

A leitura organizacional desse fenômeno encontra correspondência na distinção proposta por Hanashiro (2021). A abertura de vagas atua sobre a diversidade; a construção de trilhas de desenvolvimento e o reconhecimento de necessidades específicas correspondem à equidade; e o acolhimento que permite ao profissional sentir-se parte integrante da organização configura a inclusão. As entrevistadas descrevem organizações que operaram sobre a primeira dimensão sem avançar nas duas seguintes.

4.3 O ensaio de retrocesso

Um segundo achado, transversal aos relatos, é a percepção de que o movimento observado nos anos anteriores passou a apresentar sinais de reversão. A avaliação é atribuída menos a decisões isoladas de empresas e mais a um ambiente externo que reduz o custo político de recuar.

> “Acredito que temos um contexto político que facilita o retrocesso em relação aos avanços que tivemos de acesso e de priorização da temática racial principalmente falando de mulheres negras, que constituem a parcela mais marginalizada hoje na nossa sociedade. Então, acho que houve avanços, mas ainda precisamos seguir tensionando muito. Não dá para deixar em um formato orgânico para as empresas; precisa continuar havendo a agenda, os grupos e as coalisões que discutam isso.” (Entrevistada 3)

A recusa do formato orgânico é a formulação mais direta de uma prescrição de gestão presente no material. Deixar a agenda de diversidade a cargo da adesão espontânea das organizações, sem metas, instâncias de acompanhamento e articulação coletiva, equivale a submetê-la à oscilação do contexto. A observação converge com o deslocamento proposto pelo ODS 18 (Brasil, 2024), que transfere o tema do campo da iniciativa voluntária para o das metas institucionais acompanháveis.

Outra participante, ao observar o mercado a partir de posição externa ao setor privado, relata ter identificado movimentação em grandes organizações, incluindo programas de trainee e de estágio destinados a pessoas negras, mas manifesta reserva quanto à durabilidade do efeito.

> “Tenho acompanhado o cenário de grandes empresas [...] Vejo que movimentos semelhantes estão ocorrendo em [organizações de grande porte dos setores industrial

> e de comunicação]. Contudo, como não estou mais inserida no setor privado, meu acesso hoje ocorre por meio de pesquisas e reportagens, o que me impede de dimensionar se isso fará uma diferença real a longo prazo. Tenho acompanhado algumas promoções, além de programas de trainee e de estágio voltados para pessoas pretas e mulheres negras, mas acredito que o cenário ainda pode melhorar bastante.” (Entrevistada 4)

A ressalva é metodologicamente relevante: mesmo quem observa o mercado com atenção não dispõe de instrumentos para avaliar se as iniciativas produzem permanência. A ausência de indicadores públicos de retenção, distintos dos indicadores de contratação, constitui em si um achado sobre a maturidade da agenda.

A mesma entrevistada acrescenta a dimensão territorial do problema. Ao relatar sua participação em programas de aceleração destinados a mulheres negras, observa a concentração dessas iniciativas em uma única região do país, o que restringe o alcance efetivo das políticas de apoio.

> “Pensando pelo lado dos empreendedores, participei de duas acelerações voltadas a mulheres negras. No entanto, percebo que essas iniciativas são muito concentradas na região Sudeste; não consegui observar esse mesmo movimento em outros estados.” (Entrevistada 4)

O relato indica que a lacuna de suporte não se limita ao interior das organizações: ela se reproduz no ecossistema de apoio externo, com concentração geográfica dos recursos de desenvolvimento. Do ponto de vista da gestão de pessoas, isso significa que organizações situadas fora dos grandes centros dispõem de menor oferta de parceiros e programas para sustentar suas próprias políticas.

4.4 Representatividade numérica e poder decisório

A quarta categoria distingue presença de influência. As participantes não descrevem a ocupação de cargos como finalidade suficiente; o que qualificam como mudança efetiva é a participação em decisões estratégicas.

> “As mudanças que eu gostaria de ver concentram-se em uma representatividade muito maior de mulheres negras e da população negra em geral na liderança executiva das empresas. [...] Eu gostaria muito de ter essas mulheres com a caneta na mão, tomando decisões e impulsionando o movimento de mudança. Atualmente, um dos fatores prejudiciais de elas não estarem nessas posições é que elas ainda precisam, assim como eu,

> influenciar muito para que as outras parcelas da população vejam a relevância da representatividade, enxerguem o impacto financeiro que isso pode trazer e tenham interesse em avançar.” (Entrevistada 3)

O trecho revela um custo adicional pouco tematizado nas políticas corporativas: enquanto o poder decisório permanece concentrado em grupos hegemônicos, cabe às próprias profissionais o trabalho de convencimento interno, o que consome tempo e energia não remunerados nem reconhecidos formalmente. Trata-se de encargo que se soma às atribuições do cargo e que não é exigido de pares em posições equivalentes, situação que dialoga diretamente com a meta do ODS 5 relativa à participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão (ONU, 2015).

Outra participante situa a transformação em horizonte de médio e longo prazo e condiciona seu efeito não apenas ao número de profissionais, mas ao grau de consciência com que ocupam as posições.

> “Em ambos, eu vejo uma perspectiva de transformação mais a médio e longo prazo. Por que não a curto prazo? Porque, hoje, a nossa participação nesses ambientes como mulheres pretas ainda é baixa. Então, para que de fato uma transformação aconteça, a gente precisa aumentar o número de mulheres negras ou de pessoas pretas, mas aumentar com pessoas negras conscientes do papel que exercem ali nessa posição.” (Entrevistada 1)

A mesma entrevistada associa a presença qualificada a ganhos de decisão organizacional, ao argumentar que a participação de profissionais cuja vivência se aproxima da realidade da maior parte da sociedade contribui para decisões estratégicas mais aderentes ao mercado, e a ganhos de engajamento, na medida em que a identificação com a liderança melhora o clima e a produtividade das equipes. O argumento reconduz o debate ao terreno da eficácia organizacional, sem descolá-lo da dimensão de justiça, e recupera dois dos benefícios potenciais da diversidade sistematizados por Hanashiro (2021): a melhor tomada de decisão e a retenção de talentos.

Por fim, a entrevistada identifica um risco interno à própria agenda, ao observar a ascensão de profissionais sem consciência do papel coletivo que a posição comporta. O apontamento sugere que a política de diversidade não se completa com a alocação de pessoas, dependendo também de letramento racial e de formação para o exercício da posição, elementos que raramente integram as trilhas de desenvolvimento oferecidas.

5. Conclusão e Contribuições

Este artigo teve por objetivo analisar o descompasso entre as práticas de atração e os mecanismos de retenção de mulheres negras em cargos de liderança, a partir da percepção de quem ocupa essas posições. Os resultados permitem responder ao problema formulado: as organizações brasileiras demonstraram, no período pós-pandemia, competência para abrir a porta de entrada, mas não construíram a infraestrutura interna que sustenta a permanência.

Quatro conclusões decorrem da análise. Primeira, a abertura de vagas afirmativas apoia-se em racionalidade predominantemente mercantil, que associa diversidade a resultado financeiro; essa base torna a política sensível a mudanças de prioridade e insuficiente para sustentar-se quando o contexto se altera. Segunda, a lacuna decisiva situa-se entre o ingresso e o desenvolvimento: sem trilhas internas que reconheçam uma linha de partida desigual, a mobilidade ocorre entre organizações e não dentro delas, produzindo rotatividade elevada sem ampliação do estoque de lideranças. Terceira, as participantes identificam sinais de reversão do movimento e recusam o formato orgânico de adesão voluntária, defendendo metas, instâncias de acompanhamento e articulação coletiva. Quarta, a representatividade numérica não se confunde com participação decisória; enquanto a decisão permanece concentrada, transfere-se às próprias profissionais o encargo não reconhecido de convencer a organização sobre a pertinência da agenda.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao deslocar a discussão sobre diversidade do eixo do acesso para o eixo da permanência, articulando a tríade diversidade, equidade e inclusão (Hanashiro, 2021) aos processos de movimentação, desenvolvimento e valorização de pessoas (Dutra, 2016). A contribuição está em demonstrar empiricamente que políticas que operam apenas sobre a primeira dimensão tendem a produzir resultado transitório.

No plano prático, os achados sugerem três direções para a gestão de pessoas: instituir indicadores de retenção e de progressão desagregados por raça e gênero, distintos dos indicadores de contratação, hoje predominantes; estruturar trilhas de desenvolvimento que reconheçam explicitamente diferenças de ponto de partida, incluindo formação técnica, idiomas e preparação para o exercício da liderança; e ampliar a participação em instâncias decisórias, de modo que a agenda deixe de depender do esforço individual de convencimento das próprias profissionais.

Socialmente, os resultados indicam que o cumprimento dos compromissos assumidos pelo país no âmbito da Agenda 2030, particularmente os ODS 5, 8 e 10, e da meta nacional relativa à igualdade étnico-racial, permanece comprometido enquanto as lideranças femininas negras estiverem apartadas do poder decisório efetivo. A promessa de não

deixar ninguém para trás depende, no ambiente corporativo, menos da abertura de portas do que da construção das condições de permanência.

O estudo apresenta limitações. O número de participantes é reduzido, condicionado pela agenda de profissionais em posições de alta responsabilidade, e a coleta concentrou-se em determinado período, o que confere caráter provisório às conclusões diante de um mercado em transformação. Os resultados são interpretativos e não comportam generalização estatística.

Como agenda futura, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem a taxa de permanência de mulheres negras em cargos de alta gestão ao longo de períodos prolongados, bem como investigações quantitativas que relacionem a existência de trilhas formais de desenvolvimento à efetiva retenção desse grupo. Recomenda-se ainda examinar a distribuição territorial dos programas de apoio e aceleração, dimensão apontada pelas participantes e ainda pouco explorada na literatura de gestão de pessoas.

Referências

ALMA PRETA. Mulheres negras ocupam apenas 3% dos cargos executivos nas grandes empresas. Cotidiano, 2024. Disponível em: https://almapreta.com.br/sessao/cotidiano/mulheres-negras-ocupam-apenas-3-dos-cargos-executivos-nas-grandes-empresas. Acesso em: 30 maio 2026.

BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BELL, Ella L. J.; NKOMO, Stella M. Our Separate Ways: Black and White Women and the Struggle for Professional Identity. Cambridge: Harvard Business School Press, 2001.

BRASIL. Ministério da Igualdade Racial. ODS 18: Igualdade Étnico-Racial: Relatório de Metas e Indicadores para a Agenda 2030. Brasília: MIR, 2024. Disponível em: https://www.gov.br/igualdaderacial. Acesso em: 30 maio 2026.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Anti-discrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics. University of Chicago Legal Forum, Chicago, v. 1, n. 8, p. 139-167, 1989.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). Desigualdades raciais no mercado de trabalho. São Paulo: DIEESE, 2025. Disponível em: https://www.dieese.org.br/infografico/2025/conscienciaNegraInfo.pdf. Acesso em: 30 maio 2026.

DUTRA, Joel Souza. Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2016.

EAGLY, Alice H.; CARLI, Linda L. Through the Labyrinth: The Truth about How Women Become Leaders. Boston: Harvard Business Review Press, 2007.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 40, n. 3, p. 18-25, 2000.

FLICK, Uwe. Introdução à pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antônio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori. Gestão da diversidade nas organizações. São Paulo: Senac, 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Desigualdades sociais por cor ou raça no Brasil. Rio de Janeiro: IBGE, 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua – PNAD Contínua: mercado de trabalho brasileiro. Rio de Janeiro: IBGE, 2025. Disponível em: https://www.ibge.gov.br. Acesso em: 30 maio 2026.

INSTITUTO ETHOS. Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 Maiores Empresas do Brasil e suas Lideranças. São Paulo: Instituto Ethos, 2022. Disponível em: https://www.ethos.org.br. Acesso em: 30 maio 2026.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. A. Pesquisa em educação: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 1986.

MATTAR, Fauze Najib. Gestão de pessoas: desafios e tendências. São Paulo: Atlas, 2010.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde. 9. ed. São Paulo: Hucitec, 2001.

ONU MULHERES BRASIL. Glossário de Termos do ODS 18: Diretrizes de Linguagem e Conceitos para a Igualdade Étnico-Racial. Brasília: ONU Mulheres, 2024. Disponível em: https://www.onumulheres.org.br. Acesso em: 30 maio 2026.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU). Transformando nosso mundo: a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. Nova York: ONU, 2015. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/91863-agenda-2030. Acesso em: 30 maio 2026.

PESQUISA TALENSES INSPER. Mulheres negras não chegam à liderança sênior: mostram estudos. 2019. Disponível em:

https://sejarelevante.fdc.org.br/mulheres-negras-nao-chegam-a-lideranca-senior-mostram-estudos. Acesso em: 30 maio 2026.

SANTOS, Larissa P. Mulheres negras em cargos de liderança: um estudo sobre desafios e resistências no mercado de trabalho brasileiro. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 56, n. 2, p. 254-267, 2016.

SILVA, Luciana; LOPEZ, Mariana. Diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da Administração Pública Federal: avanços e desafios. Revista TCU, Brasília, n. 150, p. 9-13, 2021.