ÁREA TEMÁTICA: Estudos Organizacionais

O CUSTO DA LEGITIMAÇÃO: TRAJETÓRIAS E ESTRATÉGIAS DE PERMANÊNCIA DE MULHERES NEGRAS EM POSIÇÕES DE LIDERANÇA

A ascensão de mulheres negras a cargos de liderança é frequentemente narrada como superação individual, leitura que desloca para o mérito pessoal um percurso atravessado por barreiras estruturais. Este artigo tem por objetivo analisar como mulheres negras constroem e sustentam legitimidade em posições de liderança e quais custos esse processo impõe. Metodologicamente, adotou-se abordagem qualitativa, 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; o material foi tratado por análise de conteúdo. Os resultados organizam-se em cinco categorias. A primeira registra o letramento racial tardio, isto é, o reconhecimento do racismo como chave interpretativa apenas na vida adulta. A segunda demonstra que o cargo não elimina a discriminação, mas reconfigura suas formas de manifestação. A terceira identifica a exigência de prova permanente de competência e seus efeitos sobre a percepção de si. A quarta descreve estratégias de assimilação estética e discursiva adotadas como via de acesso. A quinta reúne motivações emancipatórias, instrumentais e representativas, e as práticas de autopreservação construídas para sustentar a permanência. Conclui-se que a legitimidade, nesses percursos, não é conferida pelo cargo, mas continuamente reivindicada, o que constitui sobrecarga não reconhecida pelas estruturas organizacionais e desafio direto às metas de equidade assumidas pelo país.

Palavras-chave: Estudos Organizacionais. Interseccionalidade. Liderança. Legitimidade. Trajetória profissional.

Abstract

The rise of Black women to leadership positions is often narrated as individual achievement, a reading that shifts to personal merit a path crossed by structural barriers. This article aims to analyze how Black women build and sustain legitimacy in leadership positions and which costs this process imposes. 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; the material was processed through content analysis. The results are organized into five categories. The first

records late racial literacy, that is, the recognition of racism as an interpretive key only in adult life. The second shows that the position does not eliminate discrimination, but reconfigures how it manifests. The third identifies the requirement of permanent proof of competence and its effects on self-perception. The fourth describes aesthetic and discursive assimilation strategies adopted as a means of access. The fifth gathers emancipatory, instrumental and representative motivations, along with self-preservation practices built to sustain permanence. It is concluded that legitimacy in these paths is not granted by the position, but continuously claimed, which constitutes an overload unrecognized by organizational structures and a direct challenge to the equity goals assumed by the country.

Keywords: Organizational Studies. Intersectionality. Leadership. Legitimacy. Professional trajectory.

A presença de mulheres negras em cargos de liderança costuma ser narrada, tanto na comunicação corporativa quanto no senso comum, como trajetória de superação individual. Essa leitura produz um efeito analítico problemático: ao converter em mérito pessoal um percurso atravessado por barreiras estruturais, desloca a explicação do fenômeno para o plano das qualidades do indivíduo e desobriga a organização de examinar as condições que tornam esse percurso excepcional. Para os estudos organizacionais, interessa justamente o movimento inverso: compreender como essas trajetórias se constituem, quais mecanismos as dificultam e o que custa, a quem as percorre, sustentar-se na posição alcançada.

A sociedade brasileira foi historicamente estruturada em torno de sistemas de exclusão que negaram a mulheres negras o acesso equivalente a educação, trabalho e poder. As consequências permanecem mensuráveis: levantamento do Instituto Ethos (2022) sobre as maiores empresas do país indica participação residual desse grupo nos altos cargos executivos, e os indicadores de desigualdade por cor ou raça sustentam o mesmo diagnóstico (IBGE, 2024; DIEESE, 2025). A explicação para esse quadro não se esgota na dificuldade de acesso; ela envolve os mecanismos que operam durante e depois da ascensão.

A literatura oferece duas contribuições centrais para abordar o problema. Crenshaw (1989) formula o conceito de interseccionalidade para descrever a sobreposição de discriminações que não se explicam pela soma de suas partes. Eagly e Carli (2007) propõem a metáfora do labirinto para caracterizar percursos femininos de ascensão como sequência de obstáculos sucessivos, em contraposição à imagem de uma barreira única e localizada. Aplicadas conjuntamente, essas lentes sugerem que o cargo não representa o ponto final da barreira, mas o momento em que ela muda de forma.

Formula-se, assim, o seguinte problema de pesquisa: como mulheres negras constroem e sustentam legitimidade em posições de liderança em organizações brasileiras, e que custos esse processo lhes impõe? O objetivo geral consiste em analisar essas trajetórias a partir do relato de quem as percorreu, identificando os mecanismos de deslegitimação enfrentados e as estratégias mobilizadas para permanecer. Como objetivos específicos, buscou-se identificar o momento e o modo pelos quais o racismo passa a ser reconhecido como chave interpretativa da experiência profissional; caracterizar as manifestações de discriminação após a chegada ao cargo; descrever as estratégias de adequação adotadas na trajetória; e sistematizar as motivações e as práticas de preservação que sustentam a permanência.

A investigação delimita-se ao relato de profissionais em atividade ou recentemente afastadas de posições de comando, em organizações brasileiras dos setores público e privado. Não se pretende mensurar a incidência dos fenômenos descritos, mas compreendê-los na perspectiva de quem os vivencia. Este artigo está organizado da seguinte forma: a segunda seção apresenta a fundamentação teórica; a terceira, os procedimentos metodológicos; a quarta analisa e discute os resultados; e a quinta retoma os objetivos e apresenta conclusões, contribuições, limitações e sugestões de pesquisa.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Interseccionalidade entre gênero e raça

O conceito de interseccionalidade, formulado por Crenshaw (1989), designa a sobreposição de características e identidades sociais e o modo como essas interações produzem vivências, privilégios ou vulnerabilidades específicas. Sua contribuição analítica está em demonstrar que a experiência de uma mulher negra não corresponde à soma da experiência de gênero com a experiência racial, mas configura posição própria, que escapa aos instrumentos concebidos para tratar cada eixo isoladamente. Em desenvolvimento posterior, Crenshaw (1991) amplia a formulação ao examinar como políticas e categorias construídas de forma unidimensional deixam sem cobertura precisamente quem se situa no cruzamento.

A consequência organizacional é direta. Políticas de equidade de gênero desenhadas sem recorte racial e políticas de equidade racial desenhadas sem recorte de gênero tendem a beneficiar, em cada caso, os subgrupos menos distantes do padrão hegemônico, sem alcançar quem acumula ambas as condições. Santos (2016) documenta essa dinâmica no mercado de trabalho brasileiro, apontando que a baixa presença de mulheres negras em cargos de liderança evidencia estruturas organizacionais que não incorporam a diversidade racial e de gênero como elemento estratégico.

2.2 Percurso de ascensão e barreiras sucessivas

Eagly e Carli (2007) propõem substituir a imagem do obstáculo único e terminal por outra, mais aderente à evidência empírica: a de um labirinto, no qual as barreiras se distribuem ao longo de todo o percurso e não se concentram em um único ponto de bloqueio. A implicação é relevante para este estudo, pois desloca a atenção do momento da promoção para o conjunto da trajetória, incluindo o período posterior à chegada ao cargo.

Bell e Nkomo (2001), a partir de estudo comparativo entre mulheres negras e brancas em posições profissionais, demonstram que os caminhos percorridos por esses grupos são distintos e que as exigências de legitimação incidem de forma assimétrica. As autoras observam que mulheres negras em posições de liderança desenvolvem alta capacidade de adaptação e leitura das relações de poder no interior das organizações, competência construída como resposta a contextos de desconfiança sistemática. Argumentam ainda que a representatividade opera como mecanismo de ruptura em relação a discursos hegemônicos de liderança, servindo de referência para gerações seguintes.

Carneiro (2005) analisa os processos históricos de construção do outro como não-ser, fornecendo a chave para compreender por que a autoridade de determinados sujeitos requer validação permanente enquanto a de outros é presumida. Essa assimetria de presunção constitui o núcleo do que aqui se denomina custo da legitimação.

2.3 Diversidade, equidade e inclusão no ambiente organizacional

Hanashiro (2021) distingue três dimensões usualmente tratadas como equivalentes. A diversidade corresponde à presença de características e identidades distintas na organização. A equidade ultrapassa a igualdade formal, por reconhecer necessidades específicas de grupos historicamente marginalizados e ajustar políticas de modo a garantir chance justa de sucesso. A inclusão refere-se à construção de ambiente no qual todas as pessoas se sintam parte integrante da organização, com participação ativa e respeito às diferenças.

A distinção é pertinente ao objeto deste artigo porque permite formular com precisão o fenômeno investigado: é possível haver diversidade sem inclusão, isto é, presença sem pertencimento. Nessa condição, o profissional ocupa formalmente a posição, mas permanece sujeito a mecanismos de deslegitimação que consomem energia e atenção não previstas na descrição do cargo.

No plano dos compromissos públicos, a Agenda 2030 (ONU, 2015) estabelece, em seu Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5, a meta de assegurar a participação plena e efetiva das mulheres e a igualdade de oportunidades para a liderança em todos os níveis de tomada de decisão, complementada pelos ODS 8 e 10, relativos ao trabalho decente e à redução

das desigualdades. No contexto brasileiro, o ODS 18, proposto voluntariamente pelo país e coordenado pelo Ministério da Igualdade Racial (Brasil, 2024), acrescenta a dimensão étnico-racial, 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 opção se justifica porque o objeto investigado consiste em percepções, significados e estratégias construídas ao longo de trajetórias profissionais, dimensão que a pesquisa qualitativa acessa ao interpretar os fenômenos sociais a partir do ponto de vista dos próprios sujeitos envolvidos (Minayo, 2001).

O instrumento de produção de dados foi a entrevista semiestruturada, modalidade que se apoia em roteiro previamente elaborado, mas preserva flexibilidade para adaptar as questões ao longo da conversa, respeitando as especificidades de cada relato (Lüdke; André, 1986). O roteiro contemplou oito questões abertas relativas ao enfrentamento de estereótipos antes e depois da chegada ao cargo, aos obstáculos percebidos no mercado de trabalho, à motivação para buscar posições de comando, à trajetória percorrida, aos desafios enfrentados dentro e fora do ambiente de trabalho, à influência da identidade sobre o estilo de gestão e ao impacto da representatividade. As entrevistas foram realizadas presencialmente, em locais reservados e escolhidos pelas próprias participantes.

Os critérios de inclusão abrangeram mulheres negras, maiores de dezoito anos, que ocupavam ou haviam ocupado nos últimos doze meses cargos de liderança em organizações brasileiras. Como critério de exclusão, desconsideraram-se profissionais que ascenderam a postos de chefia exclusivamente em razão de laços de parentesco em empresas familiares, de modo a manter o foco em dinâmicas corporativas tradicionais de carreira. A seleção deu-se por amostragem por conveniência com uso da técnica bola de neve, estratégia que Gil (2008) considera eficaz quando o pesquisador necessita de caminhos viáveis para acessar populações específicas ou de difícil alcance.

Participaram do estudo seis profissionais. O Quadro 1 apresenta o perfil do grupo, identificado por códigos numéricos.

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 foi conduzida pela técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2011), que organiza o material coletado em categorias temáticas e favorece a identificação de padrões e sentidos nos discursos. O tratamento seguiu as etapas de pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados. Da codificação emergiram cinco categorias, apresentadas na seção seguinte: letramento racial tardio; reconfiguração da discriminação após o cargo; exigência de prova permanente; estratégias de assimilação; e motivações e práticas de autopreservação.

Observaram-se 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, com garantia de voluntariedade e de retirada a qualquer momento. Asseguraram-se sigilo e anonimato, com identificação por códigos numéricos e armazenamento protegido, em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados; menções nominais a pessoas e organizações foram suprimidas na transcrição. Como observa Flick (2009), o compromisso ético na pesquisa qualitativa constitui a base para proteger a integridade de quem compartilha sua história de vida.

Entre as limitações, registram-se o número reduzido de participantes, condicionado pela acessibilidade e pela agenda de profissionais em posições de alta responsabilidade, e o caráter interpretativo dos resultados, que retratam uma realidade específica e não comportam generalização estatística.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Letramento racial tardio: nomear o que já se vivia

A primeira categoria emergente do material contraria uma expectativa corrente: o racismo não foi identificado de forma imediata na trajetória das participantes. Os relatos descrevem processo gradual de tomada de consciência, cuja virada decorre da busca autônoma por letramento racial, e não de mediação institucional.

> “Eu já tava com 30 anos de idade então só aí que eu fui conversar e entender que o contexto racial tava me atravessando até então eu era completamente inconsciente.” (Entrevistada 1)

> “Eu demorei para ter essa consciência, e o letramento racial veio uns 5 anos atrás. Eu ainda não estava em posição de liderança, mas tem esse letramento racial para entender várias situações que eu passei no passado e que sim poderiam ser racismo.” (Entrevistada 2)

Os trechos indicam que a compreensão teórica do racismo estrutural operou como instrumento retrospectivo de interpretação: permitiu nomear experiências anteriores que, no momento em que ocorreram, não haviam sido classificadas como discriminação. Trata-se de achado com implicação organizacional relevante, pois sugere que a subnotificação de episódios discriminatórios em ambientes corporativos pode decorrer, em parte, da ausência de repertório conceitual para identificá-los, e não apenas do receio de reportá-los.

O letramento adquirido converte-se, em seguida, em recurso compartilhado. Uma das participantes descreve o processo como responsabilidade que se estende para além de si.

> “Eu tento lidar com isso tendo muita consciência e reafirmando essa consciência para garantir que eu, ao ter conhecimento sobre isso, possa ajudar outras mulheres que venham a estar na mesma posição que eu.” (Entrevistada 3)

O movimento descrito, do reconhecimento individual à mobilização coletiva, dialoga com a leitura de Bell e Nkomo (2001) sobre a capacidade de leitura das relações de poder desenvolvida por mulheres negras em posições profissionais. Cabe registrar, contudo, que esse repertório foi construído fora das organizações e apesar delas, e não como resultado de programas de formação oferecidos pelos empregadores.

4.2 O cargo não elimina a discriminação: ele a reconfigura

A segunda categoria responde diretamente à hipótese implícita de que a ascensão hierárquica neutralizaria a barreira racial. Os relatos indicam o contrário: a posição altera a forma da manifestação, não sua existência.

> “Eu acho que você estar no cargo de liderança ou não estar, não impede o fato de você sofrer racismo, porque o racismo vem antes da sua posição social, antes de classe, antes de qualquer coisa.” (Entrevistada 2)

A formulação estabelece precedência: o marcador racial é acionado antes de qualquer informação sobre hierarquia ou função. A consequência prática aparece descrita em situação corriqueira do cotidiano corporativo, na qual a atribuição espontânea de papéis contradiz a posição efetivamente ocupada.

> “Sendo líder é um pouco diferente. Então agora às vezes se eu chegar numa reunião, com algum cliente, as pessoas vão achar que eu sou alguma funcionária do time e não que eu sou a gerente daquele time. E, obviamente, isso é racismo, porque as pessoas não esperam que uma mulher negra esteja numa cadeira de liderança, liderando um time numa multinacional.” (Entrevistada 2)

O episódio ilustra com precisão o que Carneiro (2005) descreve como assimetria na presunção de legitimidade. A profissional precisa corrigir uma atribuição equivocada antes de exercer a função, operação que se repete a cada novo contexto e que não é exigida de pares cuja aparência corresponde à expectativa hegemônica de autoridade. Confirma-se, empiricamente, a pertinência da metáfora do labirinto proposta por Eagly e Carli (2007): a barreira não foi transposta de forma definitiva no momento da promoção, mas reaparece em cada nova interação.

Ao serem questionadas sobre os maiores obstáculos enfrentados, as participantes descrevem um conjunto encadeado de fatores, no qual a ausência de oportunidade produz déficit de experiência que, por sua vez, justifica novas recusas.

> “As principais que eu enxergo: uma é que mulheres pretas normalmente são as que menos têm apoio. Então são mulheres que fazem jornada dupla, tripla, quádrupla. E outro ponto é que normalmente os saberes das mulheres negras são descredibilizados [...] a partir do momento que nós mulheres pretas como grupo não temos oportunidade de ocupar outros lugares e outros espaços, a gente deixa de ter experiência e deixa também de desenvolver algumas habilidades. Então, de repente, em algum momento da vida uma oportunidade aparece e, dependendo do tamanho da oportunidade, essa mulher preta não está minimamente preparada [...] uma coisa leva a outra, o fato de não nos darem

> oportunidade faz com que muitas mulheres pretas percam o tempo da carreira e aí fica mais difícil ainda." (Entrevistada 1)

A descrição configura mecanismo circular de reprodução da desigualdade, que se sustenta sem necessidade de decisão discriminatória explícita em cada etapa. Do ponto de vista dos estudos organizacionais, o achado é significativo porque indica que critérios formalmente neutros de seleção, ancorados em experiência prévia acumulada, operam como filtros racialmente seletivos quando aplicados sobre trajetórias historicamente restringidas.

4.3 A prova permanente e seus efeitos sobre a percepção de si

A terceira categoria trata do custo subjetivo da legitimação. A exigência de comprovação continuada de competência aparece nos relatos como experiência compartilhada, e sua internalização produz percepção de inadequação mesmo diante de resultados objetivamente favoráveis.

> "Muitas vezes, apesar de estar no nível de liderança que eu estou numa empresa grande com um time que reporta para mim, sinto que eu não deveria estar nesse lugar. Às vezes parece que eu não tenho a capacidade adequada para lidar com certos tipos de discussão. Mas eu sei que esse nível de cobrança foi construído em mim em parte pelos efeitos externos [...] o quanto muitas vezes por ser mulher e de novo por ser mulher negra o quanto eu vou precisar ser mil vezes melhor do que outras pessoas que estejam desempenhando o mesmo papel. Que para eu garantir que eu permaneça na posição que eu estou e que as pessoas valorizem a minha contribuição." (Entrevistada 3)

O relato é analiticamente denso por três razões. Primeiro, descreve a percepção de inadequação sem naturalizá-la, atribuindo-a a efeitos externos e não a característica pessoal. Segundo, explicita a métrica assimétrica de avaliação, formulada na expressão sobre a necessidade de ser muito melhor do que pares na mesma função. Terceiro, associa a exigência não ao acesso, mas à permanência, o que reforça o achado da seção anterior.

Esse conjunto sustenta a leitura de que a legitimidade, nesses percursos, não é conferida pelo cargo. Ela precisa ser reivindicada continuamente, mediante entrega superior à esperada, o que caracteriza sobrecarga não prevista na descrição formal da função nem reconhecida nos sistemas de avaliação de desempenho. Como observam Bell e Nkomo (2001), a assimetria de exigência constitui traço distintivo das trajetórias de mulheres negras em ambientes profissionais, e não incidente localizado.

4.4 Assimilação estética e discursiva como estratégia de acesso

A quarta categoria reúne as estratégias mobilizadas para viabilizar a ascensão. O relato mais detalhado descreve percurso iniciado em função operacional e construído por etapas sucessivas, no qual a adequação ao padrão vigente foi adotada deliberadamente como meio.

> “Foi muita luta, muita perseverança e muita resiliência, subindo um degrau de cada vez. Eu comecei muito de baixo mesmo, como operadora de caixa. Mas eu sempre sonhei em sentar em uma posição de liderança e fui subindo degrau por degrau [...] Fui para a matriz como assistente, depois analista júnior, especialista, coordenadora e, depois, gerente. Muitas vezes eu tive que ir hackeando o sistema, encontrando formas de tentar ser vista e conseguir, de fato, penetrar em toda essa estrutura.” (Entrevistada 2)

A expressão empregada pela participante para descrever a estratégia sugere ação sobre um sistema cujas regras não foram concebidas para admiti-la, e cuja superação exige identificar brechas em vez de percorrer o caminho previsto. O conteúdo concreto dessa operação aparece explicitado em seguida.

> “Confesso que, por muito tempo, tentei, vamos dizer, dançar conforme a música: me adaptar às empresas em que trabalhei e às lideranças que eu tinha. Depois que fui conquistando posições de liderança de fato, fui imprimindo um pouco mais da minha personalidade [...] Mas, no começo, eu fui, sim, muito adaptável. Se o estilo aqui era, sei lá, todo mundo alisar o cabelo, eu ia alisar também, porque tinha que estar no padrão exigido pela empresa. Foram as formas que encontrei de tentar, de fato, hackear o sistema: falar dos mesmos assuntos, dos mesmos temas que não eram tão confortáveis, mas para conseguir o que eu queria.” (Entrevistada 2)

O trecho descreve assimilação em duas dimensões: estética, relativa à apresentação corporal, e discursiva, referente aos temas e ao repertório de conversação. Ambas são apresentadas como custo de entrada, e a autenticidade emerge como bem cuja fruição só se torna possível após a consolidação na posição. A sequência inverte a lógica presumida pelos discursos organizacionais sobre autenticidade no trabalho: não é a expressão da singularidade que conduz ao reconhecimento, mas o reconhecimento previamente conquistado que autoriza a singularidade.

A mesma participante associa o percurso a investimento continuado em qualificação formal, incluindo graduação, especializações e intercâmbio, com renúncias explícitas no plano pessoal. A qualificação, nesse contexto, não opera apenas como desenvolvimento profissional, mas como instrumento de antecipação de dúvidas sobre a competência, função que dificilmente seria atribuída ao mesmo investimento por parte de pares em posição hegemônica.

4.5 Motivações e práticas de autopreservação

A quinta categoria organiza as razões declaradas para buscar posições de comando e os mecanismos construídos para sustentá-las. As motivações relatadas não se reduzem à progressão de carreira convencional, articulando três vetores.

> “Como sempre foi o meu sonho, eu sempre tive esse objetivo de ser uma líder, de inspirar pessoas, de mover um time e, de fato, contribuir para o desenvolvimento de outras pessoas [...] acho que persistir foi por ser um objetivo profissional mesmo, de carreira, não só por realização, mas também no sentido de progressão financeira.” (Entrevistada 2)

> “[...] entendo que a trajetória acadêmica foi essencial para quem eu sou hoje. Sinto que, se eu não tivesse feito a graduação, a pós-graduação e as especializações que fiz, isso teria dificultado muito o meu acesso às empresas e às posições pelas quais já estive.” (Entrevistada 3)

O primeiro vetor é emancipatório, ligado à ascensão financeira e à ruptura com a condição de origem; o segundo é instrumental, no qual a educação formal opera como credencial de acesso; o terceiro é representativo, e aparece de modo explícito no relato sobre a transformação do fator motivador ao longo do tempo.

> “Olha, o fator gerador foi mudando ao longo do tempo. Inicialmente, quando fui promovida há alguns anos, o maior estímulo era o dinheiro [...] Depois, o que passou a me motivar deixou de ser tanto o salário e passou a ser o reconhecimento [...] Agora, o meu fator gerador é coletivo. Eu quero ser e eu estarei, eu serei uma mulher preta numa posição de liderança executiva para mostrar, neste espaço, que mulheres como eu também podem ocupar lugares de alta liderança.” (Entrevistada 1)

A progressão descrita, do financeiro ao reconhecimento e deste ao coletivo, sugere que a permanência prolongada na posição reconfigura o próprio sentido atribuído ao cargo. O achado converge com a leitura de Bell e

Nkomo (2001) sobre a função de ruptura exercida pela representatividade em relação aos discursos hegemônicos de liderança.

Os relatos das participantes vinculadas ao setor público e de quem iniciou a trajetória em posição operacional reforçam a dimensão de referência associada ao cargo.

> “Comandante, primeira e única comandante, e passei por uma realização profissional muito bonita porque eu não deixei rastros negativos. Uma mulher negra que passou por isso tudo e deu certo, poderia ser ao contrário, mas deu certo e num período muito difícil, pois o comando foi muito difícil, porque foi período de pandemia, mas sim, conseguimos vencer.” (Entrevistada 5)

> “Minha trajetória não foi fácil, pois vim de uma família humilde [...] Entrei na empresa como estagiária e, quando ingressei na faculdade, eu pagava metade da mensalidade [...] Cada dia é uma conquista, pois sabemos que existem barreiras para uma mulher que está em um cargo de liderança. No entanto, nós estamos seguindo, alcançando nossos espaços e sendo referência.” (Entrevistada 6)

Sustentar a posição, contudo, exige mecanismos deliberados de preservação. A estratégia mais elaborada relatada consiste em delimitar o que é passível de enfrentamento e o que não é, com priorização explícita do bem-estar sobre a progressão.

> “Eu consigo reconhecer quando o meu trabalho ou a avaliação em relação ao meu trabalho está sendo atravessada por um viés racial, mas hoje eu aprendi a colocar o sentimento de indignação e de injustiça no lugar que me mova para continuar seguindo em frente e não no lugar de me paralisar [...] hoje a maneira que eu lido é não viver em função do trabalho, da validação dos outros, e sim do que é bom para mim. E nisso tem que ter escolhas, então às vezes eu escolho parar de insistir para uma promoção [...] porque eu sei que eu tô lutando contra algo maior, e eu, em detrimento disso, eu preservo a minha saúde mental e física.” (Entrevistada 1)

O relato explicita um custo raramente contabilizado: a renúncia deliberada a oportunidades de progressão como condição de permanência sustentável. Trata-se de decisão racional diante de um ambiente em que o esforço adicional exigido não corresponde ao retorno esperado, e cujo efeito

agregado é a redução do contingente de profissionais disponíveis para as posições mais altas, ainda que sem desligamento formal da organização.

Outra participante descreve a vigilância permanente sobre os próprios limites como prática incorporada à rotina, associando-a ao risco de esgotamento decorrente da exigência de provar competência repetidamente. Registra-se, assim, que a autopreservação não é episódica, mas componente estrutural da forma como a permanência é gerida por essas profissionais.

> “Acho que a construção de toda a minha trajetória me faz, hoje, ser uma mulher muito empoderada, muito orgulhosa da jornada que percorri até aqui e muito consciente das minhas habilidades [...] No passado, era uma vontade mais individual; hoje, tenho uma ambição mais de grupo, mais de coletivo, porque acredito que sozinha não vou conseguir destravar todas as batalhas que temos pela frente.” (Entrevistada 2)

Por fim, uma das participantes associa a consolidação profissional à estabilidade em outras dimensões da vida, indicando que o efeito da trajetória extrapola o ambiente organizacional.

> “Hoje, ser feliz profissionalmente me traz muita segurança na minha vida pessoal [...] Com certeza, o quanto a minha carreira evoluiu caminha junto com [a percepção de mim mesma] enquanto mulher.” (Entrevistada 4)

O conjunto das cinco categorias permite uma leitura integrada: as participantes constroem legitimidade por meio de qualificação superior à exigida, adequação a padrões estéticos e discursivos alheios, correção reiterada de atribuições equivocadas e gestão deliberada dos próprios limites. Nenhum desses elementos consta de descrições formais de cargo ou de sistemas de avaliação, o que os torna, simultaneamente, indispensáveis e invisíveis.

5. Conclusão e Contribuições

Este artigo teve por objetivo analisar como mulheres negras constroem e sustentam legitimidade em posições de liderança em organizações brasileiras e quais custos esse processo impõe. Os resultados permitem responder ao problema formulado: a legitimidade não é conferida pelo cargo, mas continuamente reivindicada por meio de mecanismos que operam antes, durante e depois da ascensão.

Cinco conclusões decorrem da análise. Primeira, o reconhecimento do racismo como chave interpretativa da própria experiência profissional ocorreu tardiamente e por iniciativa individual, o que sugere que a subnotificação de

episódios discriminatórios pode decorrer também da ausência de repertório conceitual, e não apenas de receio institucional. Segunda, a chegada ao cargo reconfigura a discriminação em lugar de eliminá-la, confirmando empiricamente a pertinência da leitura do percurso como sequência de barreiras sucessivas. Terceira, a exigência de prova permanente de competência constitui sobrecarga não reconhecida pelos sistemas formais de gestão e produz efeitos sobre a percepção de si, ainda quando os resultados objetivos são favoráveis. Quarta, a assimilação estética e discursiva foi adotada deliberadamente como custo de entrada, invertendo a lógica corporativa corrente sobre autenticidade. Quinta, a permanência é sustentada por práticas de autopreservação que incluem a renúncia consciente a oportunidades de progressão, decisão racional cujo efeito agregado é a redução do contingente disponível para as posições mais altas.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aplicar conjuntamente a lente da interseccionalidade (Crenshaw, 1989) e a leitura do percurso profissional como labirinto (Eagly; Carli, 2007) a um conjunto de trajetórias brasileiras, demonstrando que a assimetria na presunção de legitimidade descrita por Carneiro (2005) se manifesta em interações cotidianas concretas e não apenas no plano estrutural. Contribui, ainda, ao evidenciar que a distinção entre diversidade e inclusão formulada por Hanashiro (2021) tem tradução empírica precisa: há presença sem pertencimento.

No plano prático, os achados sugerem que programas organizacionais concentrados em contratação e visibilidade não alcançam o núcleo do problema. Três direções emergem: incorporar letramento racial às trilhas de formação de lideranças e equipes, de modo que a identificação de episódios discriminatórios não dependa exclusivamente da iniciativa de quem os sofre; revisar critérios de avaliação que pressupõem experiência prévia acumulada, uma vez que operam como filtros seletivos quando aplicados a trajetórias historicamente restringidas; e reconhecer formalmente, nos sistemas de gestão de desempenho, o trabalho adicional de legitimação exercido por profissionais em posição minoritária.

Socialmente, os resultados indicam distância significativa entre os compromissos assumidos no âmbito da Agenda 2030, em especial a meta relativa à participação plena e efetiva das mulheres em todos os níveis de tomada de decisão (ONU, 2015), e a experiência concreta relatada pelas participantes. A dimensão étnico-racial acrescentada pela meta nacional (Brasil, 2024) mostra-se necessária precisamente porque os custos aqui descritos não são capturados por indicadores construídos apenas sobre o eixo de gênero.

O estudo apresenta limitações. O número de participantes é reduzido e condicionado pela acessibilidade e pela agenda das profissionais; a coleta concentrou-se em determinado período e recorte regional, o que confere

caráter provisório às conclusões. Os resultados são interpretativos e não comportam generalização estatística.

Como agenda futura, sugere-se o desenvolvimento de estudos longitudinais que acompanhem a permanência de mulheres negras em cargos de alta gestão ao longo de períodos prolongados; investigações comparativas entre trajetórias no setor público e no setor privado, considerando as diferenças de mecanismo de ingresso e progressão; e estudos que examinem a relação entre práticas de autopreservação e decisões de renúncia a promoções, dimensão pouco explorada e com implicações diretas sobre a formação de lideranças.

Referências

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.

CARNEIRO, Sueli. A construção do outro como não-ser como fundamento do ser. 2005. Tese (Doutorado em Educação) – Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

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.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, Stanford, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

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.

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

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 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.

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.

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.