

MULHERES PRETAS EM CARGOS DE GESTÃO NO BRASIL: MÍSTICA DA SOBREVIVÊNCIA, EPISTEMOLOGIA DE FRONTEIRA E O EMBATE ENTRE O DISCURSO E A PRÁTICA

Black Women in Leadership Positions in Brazil: Mysticism of Survival, Frontier Epistemology, and the Clash Between Discourse and Practice

Dennys Robson Girardi
Viviane Coêlho de Séllos-Knoerr
Thiago Rocha da Cunha
Mariane Yuri Shiohara Lübke

RESUMO

O artigo investiga os desafios enfrentados por mulheres pretas no ambiente corporativo brasileiro, tendo como eixo central o conceito de “mística da sobrevivência”, inspirado na obra de Carolina Maria de Jesus e desenvolvido como uma epistemologia de fronteira. Fundamentado em uma abordagem qualitativa, crítica e interseccional, que articula as dimensões de raça e gênero, o estudo evidencia como a presença

Dennys Robson Girardi

Doutorando em Direito Empresarial e Cidadania pelo Centro Universitário Curitiba. Docente no Centro Universitário Santa Cruz de Curitiba. <https://orcid.org/0009-0007-0787-2695>.

Viviane Coêlho de Séllos-Knoerr

Doutora em Direito do Estado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC/SP), Pesquisadora e docente do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito Empresarial e Cidadania do Centro Universitário Curitiba (Unicuritiba). <https://orcid.org/0000-0003-0775-2267>.

Thiago Rocha da Cunha

Doutor em Bioética com Concentração em Saúde Pública pela Universidade de Brasília (UnB), 2014. Pesquisador e docente do Programa de Pós-graduação em Bioética da Pontifícia Universidade Católica do Paraná – PUCPR. <https://orcid.org/0000-0002-6330-2714>.

Mariane Yuri Shiohara Lübke

Doutora e Mestre em Direito Econômico e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUC/PR). Pesquisadora e docente do Programa de Mestrado e Doutorado em Direito Empresarial e Cidadania do Centro Universitário Curitiba (Unicuritiba). <https://orcid.org/0000-0002-1999-9024>

simbólica dessas mulheres em cargos de liderança frequentemente oculta processos de exclusão e práticas corporativas superficiais. Por meio de uma análise documental, foram examinados relatórios sociais e dados institucionais de duas empresas brasileiras — Magazine Luiza e Nubank — selecionadas por suas iniciativas de inclusão racial. Os casos analisados foram confrontados com dados empíricos, revelando os limites estruturais das estratégias autorregulatórias de diversidade adotadas por essas organizações. A mística da sobrevivência é aqui interpretada como expressão de resistência ativa e produção de saberes insurgentes, capazes de desafiar o pacto da branquitude e provocar uma redefinição regulatória e das práticas de gestão e liderança no Brasil. Conclui-se que a efetiva inclusão de mulheres pretas em cargos de liderança exige o reconhecimento e a valorização de suas experiências como fontes legítimas de conhecimento e transformação organizacional.

Palavras-chave: mulheres pretas; diversidade corporativa; epistemologia de fronteira; racismo estrutural; pacto da branquitude.

ABSTRACT

This article examines the challenges faced by Black women in the Brazilian corporate environment through the lens of the “mysticism of survival” (*mística da sobrevivência*), a decolonial epistemological concept inspired by the work of Carolina Maria de Jesus. Employing a critical intersectional approach that considers race, gender, and class, the study reveals how the symbolic inclusion of Black women in leadership positions often conceals deeper structures of exclusion. The article presents case studies of Magazine Luiza and Nubank, evaluating their racial inclusion policies and identifying the limitations of self-regulatory diversity measures. The mysticism of survival is explored as a form of resistance and insurgent knowledge production that confronts the “whiteness pact” and proposes new paradigms for leadership and organizational management in Brazil. The article argues that genuine inclusion requires not only structural changes but also the recognition of Black women’s lived experiences as legitimate and transformative sources of knowledge.

Keywords: Black women; corporate diversity; frontier epistemology; structural racism; whiteness pact.

1 INTRODUÇÃO

A intersecção entre gênero e raça no ambiente corporativo brasileiro evidencia desafios estruturais que limitam a representatividade das mulheres pretas

em posições de liderança (Pacto Global – Rede Brasil, 2024). Diante desse cenário, este artigo analisa a inclusão e a equidade no mercado de trabalho dessas mulheres a partir do conceito de “mística da sobrevivência”, abordando obstáculos à ascensão profissional e possíveis caminhos para auxiliar a superar as barreiras impostas pelas dinâmicas organizacionais.

A “mística da sobrevivência”, conceito inspirado na obra da escritora Carolina Maria de Jesus (Jesus, 2014) e proposto por Girardi e colegas (2023a), refere-se às estratégias de resistência desenvolvidas por grupos historicamente marginalizados, especialmente de mulheres pretas, em ambientes hostis. Nesse trabalho, a abordagem da “mística da sobrevivência” manifesta as barreiras e a luta diária das mulheres pretas para ascenderem profissionalmente em um sistema baseado em um “pacto da branquitude” (Bento, 2022) que frequentemente as exclui dos espaços de poder.

A exclusão das mulheres pretas de altos cargos no mercado de trabalho remonta ao período colonial escravagista e persiste na forma de colonialidade (Mignolo, 2010). Tal modelo, reproduz uma estrutura social em que funções qualificadas que dispõem de status, alta remuneração e poder, são delegadas a pessoas brancas; enquanto às mulheres pretas são relegadas os trabalhos domésticos e braçais (Davis, 2016).

Mesmo após a abolição, a segregação racial e a falta de políticas inclusivas perpetuaram sua marginalização, restringindo-as a ocupações precarizadas e de baixa remuneração, enquanto as posições de privilégio são mantidas pelo fenômeno que Cida Bento (2022) chama de pactos de branquitude. No ambiente corporativo, esse pacto, sustentado em um histórico de colonialidade, racismo e exclusão estrutural reflete diretamente na atual baixa representatividade em cargos de liderança (Abreu, 2024; Ferreira, 2025).

O cenário se agrava quando se observa a interseccionalidade entre gênero e raça, geradora de uma dupla barreira para as mulheres pretas que as levam a enfrentar não apenas o sexismo, mas também o racismo estrutural presente nas organizações (Ribeiro, 2019). A opressão sexista é vivenciada de forma distinta conforme raça, gênero e classe se interseccionam, resultando em experiências específicas, formando um mosaico multidimensional. (BAIRROS, 1995).

No Brasil, a legislação busca promover a equidade racial no trabalho por meio do Estatuto da Igualdade Racial (Lei 12.288/2010), que garante igualdade de oportunidades e participação. A legislação auxilia na formulação de políticas públicas e empresariais para reduzir desigualdades estruturais e fortalecer a inclusão de mulheres pretas em cargos de liderança, no entanto, conforme será destacado, a persistência do “pacto da branquitude”, sustentado nas colonialidades e racismos estruturais, impedem a efetividade do marco legal.

Além dos aspectos legais, as empresas vêm desenvolvendo ações de autorregulação que visam reduzir as formas de discriminação. As práticas de Responsabilidade Social Empresarial (RSE) e os critérios de ESG (*Environmental, Social, and Governance*), nesse contexto, emergem como uma ferramenta para a promoção de mudanças significativas e redução da discriminação interseccional no âmbito empresarial. Contudo, a manutenção das estruturas de opressão acima observadas quanto ao marco legal, tornam tais medidas igualmente insuficientes. Além disso, como observa Santos (2012), muitas iniciativas de diversidade e inclusão falham em abordar as especificidades, adotando uma abordagem genérica que não contempla as nuances da experiência de grupos objetivos. Nesse contexto, poucas empresas fazem um recorte específico sobre a atuação das mulheres pretas.

A partir deste cenário, este estudo busca abordar as tensões entre as exigências de inclusão, as pressões por representatividade e o imperativo ético da responsabilidade social, tendo como base um olhar crítico a partir da “mística da sobrevivência” de mulheres pretas.

O estudo analisa o caso de duas empresas brasileiras que apresentam iniciativas de inclusão racial, buscando apontar como o espaço corporativo pode superar a inclusão superficial, implementando estratégias para criar ambientes profundamente inclusivos para as mulheres pretas em todos os níveis hierárquicos.

Esta análise evidencia que a superação da sub-representação de mulheres pretas em cargos de liderança exige o reconhecimento da mística da sobrevivência como potência epistemológica e transformadora. Para além de discursos inclusivos, é necessária a adoção de políticas institucionais mais consistentes e uma maior regulamentação que assegure a escuta qualificada, a valorização de saberes plurais e o enfrentamento efetivo ao pacto da branquitude que estrutura o mercado de trabalho brasileiro.

2 MULHERES PRETAS NO AMBIENTE CORPORATIVO BRASILEIRO

A sub-representação de mulheres pretas em posições de liderança no Brasil é uma realidade que persiste, refletindo profundas desigualdades estruturais no mercado de trabalho. De acordo com a pesquisa “Mulheres Negras na Liderança”, conduzida pela 99jobs em parceria com o Pacto Global da ONU – Rede Brasil, 81% das empresas brasileiras possuem, no máximo, 10% de mulheres pretas em cargos de liderança (Pacto Global – Rede Brasil, 2024). Além disso, 57% dessas profissionais são as únicas mulheres pretas em posições de liderança em suas respectivas organizações, evidenciando um isolamento significativo (Movimento Mulher 360, 2024).

Além disso, as mulheres pretas ocupam menos de 2% dos assentos nos Conselhos de Administração e não chegam a 4% em posições no Quadro Executivo das maiores empresas brasileiras (Instituto Ethos, 2024, p. 18). Já o estudo censitário Representatividade, Diversidade e Percepção – Censo Multissetorial da Gestão Kairós (2022) apontou que apenas 3% dos cargos de liderança (nível gerente e acima) nas empresas brasileiras são ocupados por mulheres pretas.

Embora as mulheres pretas representem 28,4% da população economicamente ativa no Brasil (Instituto Ethos, 2024, p. 18), sua presença em cargos de liderança permanece alarmantemente baixa, variando entre apenas 3% e 4%, conforme os estudos citados. Mais uma vez, essa disparidade evidencia que, apesar dos discursos corporativos sobre diversidade e inclusão, muitas empresas ainda perpetuam práticas excludentes que reforçam desigualdades históricas.

Para garantir uma distribuição mais justa e condizente com a realidade demográfica, seria necessário que pelo menos 25% das posições de gestão fossem ocupadas por mulheres pretas, assegurando que as políticas de inclusão ultrapassem a inclusão simbólica e resultem em mudanças estruturais efetivas, um cenário que, conforme demonstram os dados atuais, distante de ser alcançado.

A discriminação interseccional é um conceito que emerge da análise das múltiplas formas de opressão que indivíduos enfrentam simultaneamente, especialmente em contextos sociais e organizacionais. Criado por Kimberlé Crenshaw, o termo se refere à intersecção de diferentes identidades sociais, como raça, gênero, classe e orientação sexual, que se combinam para criar experiências únicas de discriminação e formas de opressão que não são apenas aditivas, mas qualitativamente diferentes (Crenshaw, 1989).

Por exemplo, uma mulher preta não experimenta apenas o sexismo ou o racismo isoladamente; ela vive uma realidade onde essas opressões se entrelaçam, criando barreiras específicas que dificultam seu acesso a oportunidades e direitos iguais no mundo do trabalho.

No ambiente corporativo brasileiro, essa discriminação interseccional se manifesta de maneira particularmente aguda para as mulheres pretas. Ribeiro (2019) destaca que a interseccionalidade entre gênero e raça impõe uma dupla barreira que perpetua a exclusão dessas mulheres das esferas de poder.

A esse respeito, Luiza Bairros (1995) já havia afirmado nos anos 1990 que:

(...) a experiência da opressão sexista é dada pela posição que ocupamos numa matriz de dominação onde raça gênero e classe social interceptam-se em diferentes pontos. Assim uma mulher negra trabalhadora não é

triplamente oprimida ou mais oprimida do que uma mulher branca na mesma classe social, mas experimenta a opressão a partir de um lugar que proporciona um ponto de vista diferente sobre o que é ser mulher numa sociedade desigual racista e sexista.

Raça, gênero, classe social e orientação sexual reconfiguram-se mutuamente formando o que Grant chama de um mosaico que só pode ser entendido em sua multidimensionalidade. (BAIROS, 1995, p. 461)

Portanto, a compreensão da discriminação interseccional é crucial para desenvolver políticas eficazes de inclusão e diversidade nas empresas, reconhecendo a necessidade de abordagens que considerem as experiências únicas das mulheres pretas no contexto corporativo.

Nos últimos anos, para mitigar essas barreiras e promover um ambiente corporativo inclusivo, as empresas tendem a adotar práticas autorregulatórias envolvendo RSE e critérios ESG. (Prudêncio *et al*, 2021). Nessa perspectiva, ao adotarem políticas que incentivam a equidade de gênero e raça, as organizações não apenas pretendem cumprir seu dever social, mas também tentam fortalecer sua reputação e desempenho no mercado frente a consumidores e investidores. Essas abordagens são justificadas em estudos que mostram que empresas com maior diversidade em seus quadros tendem a ser mais inovadoras e resilientes, refletindo uma gestão alinhada com as demandas contemporâneas por justiça e representatividade (Freitas; Rodrigues, 2023).

No entanto, é crucial que essas iniciativas sejam genuínas e profundas, evitando o risco do *tokenismo* (Abreu, 2024) e do *diversity washing* (Beckert e Koch, 2025) — uma inclusão meramente simbólica que visa apenas cumprir cotas ou melhorar a imagem corporativa sem promover mudanças estruturais reais. Essas práticas não contribuem para a verdadeira inclusão, levando à manutenção do atual e inaceitável cenário exclusão que afeta as mulheres pretas nos cargos de liderança em empresas no Brasil.

3 DESAFIOS DA INCLUSÃO DE MULHERES PRETAS EM CARGOS DE GESTÃO

Ao abordar os desafios da inclusão de mulheres pretas em cargos de gestão, é imprescindível trazer à luz que a Constituição Federal de 1988, ao organizar a ordem econômica nacional, estabelece princípios orientados à promoção da justiça social, da dignidade da pessoa humana e dos valores sociais do trabalho. Como destaca Eros Roberto Grau (2023), a Constituição não trata a livre iniciativa como um direito econômico ilimitado, mas a define como um princípio de caráter instrumental,

orientado à concretização de uma sociedade livre, justa e solidária (GRAU, 2023). Essa compreensão reforça que a promoção da igualdade de oportunidades, especialmente no enfrentamento das desigualdades raciais e de gênero, transcende o campo da ética empresarial e constitui um dever constitucional, extensível também ao setor privado.

Diante desse marco normativo, qualquer análise sobre políticas de diversidade corporativa precisa reconhecer que a liberdade de organização econômica, conforme delineado pela Constituição, está subordinada ao cumprimento de valores fundamentais, como a redução das desigualdades sociais, a promoção da dignidade da pessoa humana e a valorização do trabalho. Como observa Eros Roberto Grau (2023), a livre iniciativa não representa um direito econômico absoluto, mas configura-se como um princípio funcional, instrumental à construção de uma sociedade livre, justa e solidária. Sob essa ótica, as iniciativas voltadas à inclusão de mulheres pretas em posições de liderança não podem permanecer restritas à esfera da voluntariedade empresarial, exigindo uma integração efetiva com os compromissos constitucionais de justiça social e igualdade substancial.

Nesse contexto, a Responsabilidade Social Empresarial (RSE) surge como uma das principais ferramentas utilizadas pelas organizações para integrar preocupações socioambientais à gestão corporativa. Segundo Rolim e Séllos-Knoerr (2023), a RSE busca promover direitos humanos, inclusão social e sustentabilidade, constituindo um diferencial competitivo e um indicador de governança ética. No campo da diversidade, essas práticas empresariais fomentam políticas internas de equidade racial e de gênero, com o objetivo de corrigir desigualdades estruturais no ambiente laboral (TEIXEIRA e GÓIS, 2015), mas, à luz dos fundamentos constitucionais, precisam avançar de iniciativas voluntárias para compromissos institucionais efetivos e regulados.

Os critérios ESG (*Environmental, Social, and Governance*) consolidaram-se como referencial para avaliar a RSE. Nesse contexto, a inclusão de mulheres pretas torna-se um indicador do compromisso com a diversidade e equidade. Como destacam Rolim e Séllos-Knoerr (2023), o mercado tem exigido práticas concretas de inclusão, não apenas como imperativo moral, mas como fator estratégico.

No entanto, como as práticas de RSE e os critérios ESG são de adesão voluntária e, sem a força de uma regulamentação estatal, não asseguram efetividade (Girardi *et al.*, 2023b). Neste sentido, a legislação brasileira desempenha um papel na promoção da equidade racial no mercado de trabalho, estabelecendo diretrizes para combater a discriminação e ampliar oportunidades para grupos historicamente marginalizados.

O Estatuto da Igualdade Racial (Lei 12.288/2010) é um marco nesse processo, reconhecendo o dever do Estado e da sociedade em garantir igualdade de oportunidades e participação plena, independentemente de raça ou cor. No âmbito corporativo, isso

implica a adoção de políticas afirmativas e práticas que assegurem a inclusão de mulheres pretas em diferentes níveis hierárquicos.

A Lei 14.553/2023, que altera o Estatuto da Igualdade Racial, trouxe avanços ao determinar a obrigatoriedade da inclusão de informações sobre pertencimento étnico-racial em registros administrativos de empregadores e trabalhadores, permitindo a construção de um banco de dados mais preciso sobre a composição racial no mercado de trabalho, fornecendo subsídios para políticas públicas que visem reduzir desigualdades estruturais.

Mesmo com avanços legais, um dos principais desafios é garantir que a obrigatoriedade da coleta de dados e a promoção da equidade racial resultem em mudanças estruturais efetivas. Muitas empresas ainda relutam em divulgar suas estatísticas raciais ou adotam práticas superficiais de diversidade. Para que a legislação cumpra seu papel, é fundamental haver publicidade dos dados, fiscalização rigorosa para que as informações coletadas embasem políticas corporativas concretas, como metas de diversidade, recrutamento afirmativo e ações de capacitação.

Neste contexto, além das barreiras, insuficiências regulatórias e da discriminação interseccional, muitas mulheres pretas enfrentam a chamada síndrome do impostor, caracterizada por sentimentos persistentes de inadequação e dúvida sobre as próprias habilidades e conquistas, apesar de evidências objetivas de sucesso (Silva e Teixeira, 2023). Como argumenta Phillip (2024), adultos negros estão em maior risco de experimentar a síndrome do impostor devido a normas sociais, expectativas, estereótipos negativos e marginalização. Esta perspectiva destaca que a síndrome do impostor em mulheres pretas é um reflexo do racismo e das barreiras estruturais e experiências de discriminação enfrentadas por esse grupo.

O teto de vidro, uma barreira invisível que limita a ascensão profissional de minorias, é ainda mais rígido para mulheres pretas. Abramo (2006) descreve o teto de vidro como um obstáculo que impede grupos minoritários, especialmente mulheres, de alcançarem cargos de alto escalão nas organizações. O “teto de vidro interseccional” enfrentado por mulheres pretas envolve múltiplas formas de discriminação, incluindo sexismo, racismo e preconceitos de classe social, conforme destacado por Ferreira e Nunes (2025).

Trippia e Baracat (2014) observam que as práticas de diversidade e inclusão implementadas por algumas empresas não conseguem romper as barreiras impostas pelo preconceito enraizado contra mulheres pretas em papéis intelectuais e de liderança.

Frente a isso, algumas corporações estabeleceram metas de inclusão, prevendo aumentos na participação de mulheres pretas em cargos de liderança.

Conforme apontam Luz e Alves (2023), fundos de investimento e organismos internacionais passaram a considerar a diversidade como critério de sustentabilidade dos negócios, dando visibilidade a questão e promovendo experiências de inclusão.

Entretanto, muitas empresas ainda enfrentam desafios para transformar compromissos em mudanças estruturais. O risco do *diversity washing* (Beckert e Koch, 2025) evidencia a necessidade de mecanismos rigorosos de fiscalização e transparência (Rosa, 2014). Para que a diversidade nos critérios ESG não se limite a uma narrativa superficial, é fundamental que as empresas criem políticas de monitoramento contínuo e garantam oportunidades reais de ascensão para mulheres pretas.

No tópico a seguir, serão analisados dados de duas grandes empresas que operam no Brasil e adotam políticas internas voltadas à promoção da equidade racial, com o objetivo de aprofundar a compreensão sobre os limites e as potencialidades dessas iniciativas de autorregulação.

4 CENÁRIOS DA INCLUSÃO DE MULHERES PRETAS EM CARGOS DE GESTÃO: O CASO DO MAGAZINE LUIZA E DO NUBANK

Ao analisar balanços sociais e comunicações diversas de empresas como o Magazine Luiza e o Nubank, observa-se que ambas divulgaram iniciativas voltadas à inclusão racial e de gênero. O Magazine Luiza, por exemplo, anunciou um programa de trainee exclusivo para pessoas pretas, com 50% das vagas destinadas a mulheres pretas (Folha de São Paulo, 2021). Da mesma forma, o Nubank estabeleceu metas específicas para aumentar a representatividade de mulheres pretas em cargos de liderança (SBT News, 2022). Essas ações foram amplamente divulgadas na mídia como exemplos de práticas empresariais comprometidas com a diversidade e a equidade.

Entretanto, ao verificar os balanços sociais dos últimos anos dessas empresas, não foi possível identificar com clareza a efetividade dessas iniciativas.

Em 2021, o Magazine Luiza anunciou um programa com o objetivo de aumentar a presença de pessoas pretas e pardas em cargos de gestão. Para avaliar o impacto dessa iniciativa, foram analisados os dados apresentados nos relatórios sociais da empresa referentes aos anos de 2021 (Magazine Luiza, 2022), 2022 (Magazine Luiza, 2023) e 2023 (Magazine Luiza, 2024).

Os percentuais de mulheres em funções de gerência na empresa foram de 38,4% em 2021, 39% em 2022 e 41,1% em 2023, demonstrando um crescimento gradual na representatividade feminina em cargos de liderança. Por outro lado, a evolução do percentual de pessoas pretas e pardas em funções gerenciais apresenta uma trajetória de queda. Em 2021, o percentual de pretos e pardos em cargos de gestão foi de 38,5%.

No relatório de 2022, a empresa não forneceu esse dado específico, mas indicou que 42% dos funcionários eram pretos e pardos e que, desse total, 49% eram mulheres. Em 2023, o percentual de pretos e pardos na gestão caiu para 37,6%.

A ausência da informação específica sobre pessoas pretas e pardas em cargos de liderança no relatório de 2022 compromete uma avaliação precisa sobre a evolução desse grupo na gestão da empresa. No entanto, a queda registrada em 2023 sugere que o programa anunciado em 2021 não gerou um impacto sustentável na inclusão de pretos e pardos em posições de liderança. Além disso, a falta de um recorte mais detalhado entre gênero e raça dificulta a identificação do real percentual de mulheres pretas em cargos de gestão.

Dessa forma, embora haja uma tendência levemente positiva na presença feminina na liderança da empresa, a oscilação nos dados sobre a representatividade racial, somada à falta de transparência na divulgação de informações detalhadas, impede uma análise mais conclusiva sobre a efetividade da política de inclusão racial no alto escalão do Magazine Luiza. Para um acompanhamento mais rigoroso dos resultados, seria fundamental que os relatórios futuros apresentassem dados mais segmentados, permitindo verificar se o compromisso assumido pela empresa de fato tem resultado em avanços concretos.

No que tange ao programa do Nubank, de acordo com o Relatório ESG 2023: Dados Quantitativos da Nubank (Nu Holdings LTD, 2024), o percentual de mulheres em cargos de gestão na empresa foi de 42,4% em 2021, 45,0% em 2022 e 42,6% em 2023. Já o percentual de pessoas pretas e pardas ocupando funções de liderança foi de 18,2% em 2021, 18,8% em 2022 e 18,6% em 2023. No entanto, o relatório também não faz a distinção entre homens e mulheres dentro desse grupo, impossibilitando a identificação precisa do percentual de mulheres pretas em cargos de liderança.

Mesmo em 2022 o Nubank tendo anunciado que ampliaria a presença de mulheres pretas em funções de liderança, os dados apresentados no relatório permitem verificar que a meta anunciada não foi efetivamente cumprida. Embora tenha ocorrido um leve aumento no percentual de pessoas pretas e pardas em cargos de gestão em 2022, os números gerais de mulheres e pessoas pretas e pardas na liderança mostram uma queda no ano de 2023. Considerando tais tendências, pode-se afirmar que há um retrocesso na implementação das políticas de inclusão.

Conforme exemplos apresentados, apesar do discurso de avanço das políticas de diversidade no ambiente corporativo, sua implementação ainda enfrenta desafios significativos. Empresas podem estar adotando discursos de inclusão sem promover mudanças estruturais efetivas, resultando em iniciativas superficiais que não impactam a realidade das mulheres pretas no mercado de trabalho. Esse

fenômeno, conhecido como *diversity washing* (Beckert e Koch, 2025) ou *tokenismo*, ocorre quando a diversidade é utilizada apenas como estratégia de marketing, sem um compromisso real com a equidade racial (Rosa, 2014). Além disso, algumas empresas podem se apropriar do discurso da responsabilidade social para apresentar como iniciativas próprias ações que, na verdade, são legalmente obrigatórias, gerando uma falsa percepção de comprometimento (Girardi et al., 2023b).

A resistência interna nas organizações para a superação das desigualdades, especialmente em setores historicamente dominados por homens brancos, representa outro obstáculo relevante (Godinho e Souza-Seidl, 2021). A falta de representatividade em cargos de liderança impacta diretamente a formulação e execução de políticas de diversidade, reforçando barreiras invisíveis que dificultam a permanência e progressão de mulheres pretas em ambientes corporativos.

Para superar essas limitações, é necessário que as empresas incorporem a diversidade de maneira transversal em suas estratégias institucionais, o que implica adotar medidas que garantam não apenas a entrada de mulheres pretas no mercado de trabalho, mas também sua permanência e ascensão profissional. Para tanto, programas de mentoria, redes de apoio e políticas de promoção devem ser estruturados com base em evidências concretas (Alves; Galeão-Silva, 2004; Pereira e Hanashiro, 2010).

Além disso, a transparência nos relatórios de diversidade e a criação de metas claras e auditáveis serão fundamentais para evitar que as iniciativas fiquem restritas a compromissos formais e discursivos sem impacto real.

5 A MÍSTICA DA SOBREVIVÊNCIA: LIMITADORES E RESISTÊNCIAS DAS MULHERES PRETAS NO AMBIENTE CORPORATIVO

O conceito de “mística da sobrevivência” designa uma forma de conhecimento legítimo que emana da vivência concreta da privação e da resistência, expressando-se como experiência espiritual encarnada no cotidiano das populações subalternizadas. Em Carolina Maria de Jesus, essa vivência se articula por meio de três elementos místicos — experiência direta, inefabilidade e intuição — que se expressam tanto na história de sua vida quanto em suas histórias contadas (Girardi et al, 2023a).

A experiência direta em Carolina de Jesus é vivida no corpo e na alma que enfrentam a fome e a precariedade; a inefabilidade manifesta-se na tentativa de nomear aquilo que escapa à linguagem comum, como a percepção alterada da realidade provocada pela fome; e a intuição revela-se no saber imediato forjado no dia a dia da exclusão (Girardi et al, 2023a). Ao escrever, Carolina denuncia tanto as inúmeras formas de violação da dignidade humana que afeta as periferias quanto constrói um

saber insurgente que conecta o sagrado e o profano, desafiando os parâmetros eurocêntricos do conhecimento literário e filosófico.

Essa mística de sobrevivência, portanto, se afirma como uma epistemologia de fronteira — no sentido decolonial do termo — que desestabiliza estruturas de poder e dá centralidade às vozes antes marginalizadas, revelando um saber que nasce da urgência de existir e resistir.

No contexto corporativo analisado neste estudo, essa mística pode se manifestar como um conjunto de estratégias de resistência desenvolvidas por mulheres pretas para navegar em ambientes organizacionais estruturalmente hostis, onde o “pacto da branquitude” (Bento, 2022) opera sistematicamente para excluí-las dos espaços de poder e decisão.

As três dimensões fundamentais da mística da sobrevivência identificadas na obra de Carolina Maria de Jesus também podem ser analisadas no problema levantado neste estudo. A experiência direta da mística manifesta-se, por exemplo, no contato cotidiano das mulheres pretas com o racismo e o sexismo institucionais; a inefabilidade pode aparecer na dificuldade de traduzir em linguagem corporativa aceitável as microagressões e discriminações vivenciadas; enquanto a intuição emerge como um conhecimento incorporado que lhes permite antecipar e navegar por ambientes adversos.

Conforme anteriormente destacado, 73% das mulheres pretas afirmaram já ter tido necessidade de adotar posicionamentos como falar alto ou ser mais incisivas para conquistar credibilidade no mercado (Pacto Global – Rede Brasil, 2024). Sob a ótica deste referencial, esse comportamento adaptativo deixa de ser visto apenas uma estratégia profissional, passando a ser compreendido como manifestação de uma mística da sobrevivência, onde o corpo e a voz tornam-se instrumentos de resistência e afirmação em contextos que sistematicamente buscam silenciá-las e invisibilizá-las.

A dificuldade em nomear microagressões dentro das linguagens corporativas consideradas “aceitáveis” — como quando se atribui hipercompetência a traços estereotipados, a exemplo da “resiliência” — revela a presença de uma violência simbólica operando em um sistema que exige a conversão da dor em indicadores de desempenho. Essa dinâmica ressoa o que Frantz Fanon (2020) descreveu como a “epidermização da inferioridade”, agora disfarçada sob os discursos da meritocracia.

Um dos aspectos mais perversos da experiência de mulheres pretas em cargos de liderança é a solidão institucional. Segundo o Movimento Mulher 360 (2024), 57% dessas profissionais são as únicas mulheres pretas em posições de liderança em suas respectivas organizações, refletindo também uma forma de isolamento epistemológico e afetivo que intensifica o fenômeno da “síndrome do impostor”,

mencionado anteriormente.

Além disso, ao serem posicionadas como “representantes” da diversidade, essas mulheres podem enfrentar o paradoxo de terem sua presença celebrada enquanto suas vozes permanecem não legitimadas. Sob uma mística da sobrevivência, a inefabilidade dessa experiência – a dificuldade de expressar em termos corporativamente aceitáveis o peso dessa representação – constitui um dos grandes desafios enfrentados por essas profissionais.

No entanto, a perspectiva proposta pela mística da sobrevivência não se limita à denúncia das opressões, mas também aponta possibilidades concretas de superação dos processos de exclusão. Nesse contexto, mesmo diante de múltiplas formas de opressão, mulheres pretas que ocupam posições de liderança no ambiente corporativo constroem o que Souza-Lima (2019) denomina uma epistemologia de fronteira, elaborando conhecimentos e práticas de gestão que emergem da intersecção entre os saberes formais do mundo empresarial e os saberes ancestrais forjados na resistência e na sobrevivência.

Na experiência de mulheres pretas em cargos de gestão, essa epistemologia de fronteira pode manifestar-se de diversas formas: desde a criação de redes informais de apoio e mentoria entre mulheres pretas até o desenvolvimento de estilos de liderança que incorporam valores comunitários e coletivos, frequentemente marginalizados na cultura corporativa hegemônica.

No ambiente corporativo, a mística da sobrevivência manifesta-se na transformação do corpo em território de disputa simbólica. A exigência permanente de performatividade, que vai da modulação da voz à conformação estética a padrões eurocêntricos, funciona como um mecanismo de controle racializado. No entanto, conforme apontam os estudos decoloniais, a recusa em apagar marcas identitárias, como o uso de tranças ou cabelos crespos volumosos, bem como a adoção estratégica de códigos de poder, como a assertividade na linguagem, configuram-se como gestos de reexistência. Longe de representarem simples estratégias de assimilação, tais práticas afirmam a presença negra como legítima, sem a renúncia à ancestralidade, em consonância com a máxima de Carolina Maria de Jesus (2014, p.55): “Se é que existem reencarnações, eu quero voltar sempre preta”.

A mística da sobrevivência, portanto, ultrapassa a lógica da mera inclusão, muitas vezes condicionada à assimilação, ao reivindicar o reconhecimento e a legitimação de múltiplas formas de saber, ser e fazer no espaço corporativo. Trata-se de uma afirmação da mulher negra sobre sua própria história e identidade, que

ressignifica sua presença não como exceção tolerada, mas como expressão legítima de epistemologias plurais e potentes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise aqui apresentada evidencia que a superação da sub-representação de mulheres pretas em cargos de liderança demanda muito mais do que políticas inclusivas superficiais. Exige, sobretudo, o reconhecimento da mística da sobrevivência não como um obstáculo a ser vencido, mas como uma potência epistemológica capaz de enriquecer e transformar práticas de gestão e de liderança nas organizações brasileiras.

Diante do pacto da branquitude que estrutura o mercado de trabalho brasileiro, como denunciado de forma contundente por Cida Bento (2022), a mística da sobrevivência, enquanto fenômeno político e epistemológico se apresenta como uma prática cotidiana de insurgência nos espaços corporativos, marcada pela resistência ativa e pela produção de sentido a partir das margens.

Romper com o pacto da branquitude implica desenvolver, no interior das empresas, mecanismos reais de escuta e validação das vozes pretas femininas. Superando as práticas de ações em momentos pontuais ou em consultas formais, criando a integração efetiva de perspectivas das mulheres pretas nos processos decisórios e na formulação estratégica institucional.

Como aponta Spivak (2010), não basta permitir que os sujeitos subalternizados falem; é necessário garantir que suas vozes sejam de fato ouvidas e tenham incidência transformadora. Isso significa compreender que a mística da sobrevivência construída por mulheres pretas não se reduz a estratégias individuais de adaptação, mas constitui um repositório de saberes, práticas e visões de mundo que podem fundamentar a construção de organizações mais justas, plurais e socialmente comprometidas.

Sob essa ótica, a verdadeira inclusão vai além do cumprimento de metas quantitativas de representatividade. Trata-se de promover uma reconfiguração estrutural das formas de poder e das instâncias que legitimam o conhecimento no ambiente corporativo. A construção de um futuro em que a mística da sobrevivência possa se converter em uma ética da coexistência e do reconhecimento mútuo exige, com urgência, o desmonte do pacto da branquitude.

Essa transformação não pode repousar apenas sobre os ombros das mulheres pretas, protagonistas de uma luta histórica e cotidiana por dignidade e

espaço. É preciso, sobretudo, convocar a responsabilização das pessoas brancas, que ainda hoje concentram, de forma desproporcional, o poder de decisão nas esferas empresariais e corporativas do país.

REFERÊNCIAS

ABRAMO, L. Desigualdades de gênero e raça no mercado de trabalho brasileiro. **Ciência e Cultura**, São Paulo, v. 58, n. 4, p. 40-41, 2006. Disponível em: <http://cienciaecultura.bvs.br/pdf/cic/v58n4/a20v58n4.pdf>. Acesso em: 04 mar. 2025.

ABREU, T. C. A diversidade de gênero na alta administração: tokenismo, conexões pessoais e diretoras de enfeite. **Revista de Direito Mercantil industrial, econômico e financeiro**, v. 161, p. 161-212, 2024. Disponível em: https://rdm.org.br/wp-content/uploads/2024/01/161-212.-ABREU-Thais-Calixto-de.-A-diversidade-de-genero-na-alta-administracao_-Tokenismo-Conexoes-Pessoais-e-Diretoras-de-Enfeite.pdf. Acesso em 27 fev. 2025.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rae/article/view/37615>. Acesso em: 02 mar. 2025.

BAIROS, L. **Nossos feminismos revisitados**. In: RIBEIRO, Matilde (Org.). *Revista Estudos Feministas, Dossiê Mulheres Negras*, Florianópolis, v. 3, n. 3, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/%25x>

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022. 152p.

BECKERT, J.; KOCH, T. Corporate perspectives on diversity: Engagement, communication motives, and the Diversity-Washing Dilemma. **Journal of Marketing Communications**, [s.l.], 2025. DOI: 10.1080/13527266.2025.2470346. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/epdf/10.1080/13527266.2025.2470346?needAccess=true>. Acesso em: 27 fev. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.553, de 20 de abril de 2023**. Altera os arts. 39 e 49 da Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010 (Estatuto da Igualdade Racial), para determinar procedimentos e critérios de coleta de informações relativas à distribuição dos segmentos étnicos e raciais no mercado de trabalho. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 24 abr.

2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/lei/l14553.htm. Acesso em: 3 mar. 2025.

BRASIL. **Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010**. Institui o Estatuto da Igualdade Racial; e dá outras providências. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 21 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 3 mar. 2025.

CRENSHAW, K. **Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics**. University of Chicago Legal Forum, v. 1989, n. 1, p. 139-167, 1989. Disponível em: <https://chicagounbound.uchicago.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1052&context=ucf>. Acessado em 02 mar. 2025.

DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. Tradução de Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016. 237p.

SANTOS, J. Ações afirmativas e educação superior no Brasil: um balanço crítico da produção. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 93, n. 234, 22 ago. 2012. DOI: <https://doi.org/10.24109/2176-6681.rbep.93i234.447>

FERREIRA, C. A. A.; NUNES, S. C. Teto de Vidro Intencional: Barreiras no Percurso em Direção ao Sol. **RACEF – Revista de Administração, Contabilidade e Economia da Fundace**, v. 16, n. 1, p. 22-43, 2025. Disponível em: <https://racef.fundace.org.br/index.php/racef/article/view/1091/pdf>. Acesso em: 03 mar. 2025.

FOLHA DE SÃO PAULO. **Magalu dobra número de contratados em trainee de negros após ataques**. 2021. Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2021/01/magalu-dobra-numero-de-contratados-em-trainee-de-negros-apos-ataques.shtml>. Acesso em: 2 mar. 2025.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução de Renato da Silveira. 2. ed. Salvador: EDUFBA, 2020. 320 p.

FREITAS, T. A.; RODRIGUES, M. B. A Gestão da Diversidade em um ambiente de inovação. **Revista Ciências Administrativas**, [S. l.], v. 29, p. 1–14, 2023. DOI: 10.5020/2318-0722.2023.29.e12132. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/>

view/12132. Acesso em: 3 mar. 2025.

GESTÃO KAIRÓS. **Diversidade, Representatividade e Percepção** – Censo Multissetorial da Gestão Kairós 2022. São Paulo: Gestão Kairós, 2022 Disponível em: <https://www.gestaokairos.com.br/wp-content/uploads/2022/09/Diversidade-Representatividade-e-Percep%C3%A7%C3%A3o-Censo-Multissetorial-da-Gest%C3%A3o-Kair%C3%B3s-2022.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2022.

GIRARDI, D. R.; CUNHA, T. R.; SOUZA-LIMA, J. E.; SILVA, M. A. Economia de Francisco e Clara Como Parâmetro para Due Diligence de ESG - Sustentabilidade Ambiental, Social e Governança. Conecte-se! **Revista Interdisciplinar de Extensão**, v. 8, p. 1-15, 2023b.

GIRARDI, D. R.; CUNHA, T. R.; WUENSCH, A. M.; SOUZA-LIMA, J. E. A epistemologia de fronteira na mística da sobrevivência de Carolina Maria de Jesus. **Revista Percorso**, Curitiba, v. 1, n. 46, p. 1–25, jan./mar. 2023a. Disponível em: <https://www.revista.unicuritiba.edu.br>. Acesso em: 20 nov. 2024.

GODINHO, L. SOUZA-SEIDL, R. (Dir.). **Mulheres, Negras e Gestoras**: Porque Sim. Renata Souza-Seidl, Letícia Godinho. Fundação João Pinheiro, 2, pp.340, 2021. Disponível em: <https://hal.science/hal-03366063>. Acessado em: 03 mar. 2025.

GRAU, Eros Roberto. **A ordem econômica na Constituição de 1988**: interpretação e crítica. 20. ed. atual. São Paulo: Malheiros/Juspodivm, 2023. 368 p.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 1.100 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas 2023-2024**. São Paulo: Instituto Ethos, 2024. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/publicacao/perfil-social-racial-e-de-genero-das-1-100-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-acoes-afirmativas-2023-2024>. Acesso em: 03 mar. 2025.

JESUS, C. M.. **Quarto de despejo – diário de uma favelada**. São Paulo: Ática, 2014. 200 p.

LUZ, V. C.; ALVES, M. F. A gestão da diversidade e inclusão e seus benefícios para as empresas. **Revista Foco**, v. 16, n. 1, e731, 2023. <https://doi.org/10.54751/revistafoco.v16n1-036>

MAGAZINE LUIZA S.A. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2021**. 2022. Disponível

em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==#>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MAGAZINE LUIZA S.A. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2022**. 2023.

Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==#>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MAGAZINE LUIZA S.A. **Relatório Anual e de Sustentabilidade 2023**. 2024.

Disponível em: <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Relatorio-Anual?=BbuKf7H6X12vxuD6Hytzyw==#>. Acesso em: 28 fev. 2025.

MIGNOLO, W. D. **Desobediencia epistémica**. Retórica de la modernidad, lógica de la colonialidad y gramática de la descolonialidad. Buenos Aires: Ediciones del Signo, 2010. 128p.

MOVIMENTO MULHER 360. **Pesquisa revela solidão e desafios enfrentados por mulheres negras na liderança corporativa**. 2024. Disponível em: <https://movimentomulher360.com.br/noticias/mulheres-negras-na-lideranca-2024/>. Acesso em: 2 mar. 2025.

NU HOLDINGS LTD. **Relatório ESG 2023**: Dados quantitativos. [S.l.], 2024. Disponível em: <https://international.nubank.com.br/wp-content/uploads/2024/05/Relatorio-ESG-2023-Dados-quantitativos.xlsx>. Acesso em: 28 fev. 2025.

PACTO GLOBAL – REDE BRASIL. **Pesquisa mulheres negras na liderança 2024**. 2024. Disponível em: https://movimentomulher360.com.br/wp-content/uploads/2024/09/Pesquisa2024_MulheresNegras-24_07_24.pdf. Acesso em: 2 mar. 2025.

PEREIRA, J. B. C.; HANASHIRO, D. M. M. Ser ou não ser favorável às práticas de diversidade? Eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 14, n. 4, p. 670-683, 2010. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/WZ679NwLgfFfL9k5yrfL33H/abstract/?lang=pt>. Acesso em: 01 mar. 2025.

PHILLIP, M. **The role of gender stereotypes and societal pressures in creating impostor syndrome in Black female entrepreneurs**. 2024. Dissertation (Doctor of Education) - School of Behavioral Sciences, Liberty University, Lynchburg,

VA, 2024. Disponível em: <https://digitalcommons.liberty.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=6659&context=doctoral>. Acesso em: 4 mar. 2025.

PRUDÊNCIO, P., FORTE, H., CRISÓSTOMO, V., & VASCONCELOS, A. Effect of Diversity in the Board of Directors and Top Management Team on Corporate Social Responsibility. **Brazilian Business Review**, v. 18, n. 2, p. 118–139. 2021. <https://doi.org/10.15728/bbr.2021.18.2.1>. Acesso em: 03 mar. 2025.

RIBEIRO, D. **Lugar de Fala**. São Paulo: Pólen, 2019. 68 p.

ROLIM, M. C. L. M.; SÉLLOS-KNOERR, V. C. Responsabilidade social empresarial e tratamento de dados do consumidor no contexto do capitalismo de vigilância: uma análise a partir da Lei Geral de Proteção de Dados (lei nº 13.709/2018). **Revista de Direito, Globalização e Responsabilidade nas Relações de Consumo**, Florianópolis, Brasil, v. 9, n. 1, p. 60 – 75, 2023. DOI: 10.26668/IndexLawJournals/2526-0030/2023.v9i1.9634. Disponível em: <https://www.indexlaw.org/index.php/revistadgrc/article/view/9634>. Acesso em: 5 mar. 2025.

ROSA, A. R. Relações Raciais e Estudos Organizacionais no Brasil. **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 240-260, maio/jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/B8QtSZTYVYnZj3TgT4kBN7P/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 mar. 2025.

SASSAKI, R. K. **Inclusão: construindo uma sociedade para todos**. 8. ed. Rio de Janeiro: WVA, 2020. IBM. Relatório de Diversidade e Inclusão IBM Brasil. São Paulo: IBM, 2023. ITAÚ UNIBANCO. Relatório Anual Integrado 2023. São Paulo: Itaú Unibanco, 2024.

SBT NEWS. **Nubank lança meta de ter 50% de mulheres em cargos de gestão até 2025**. 2022. Disponível em: <https://sbtnews.sbt.com.br/noticia/category/162622-nubank-lanca-meta-de-ter-50-de-mulheres-em-cargos-de-gestao-ate-2025>. Acesso em: 2 mar. 2025.

SILVA, T. S.; TEIXEIRA, C. A. S. Síndrome do impostor: uma revisão integrativa da literatura. **Revista Acadêmica de Ciências Empresariais**, v. 2, n. 1, p. 1-17, 2023. Disponível em: <https://periodicos.newsciencepubl.com/arace/article/view/1239/1798>. Acesso em: 4 mar. 2025.

TEIXEIRA, K. C. S; GÓIS, J. B. H. As políticas para as mulheres nas organizações:

em busca da equidade de gênero? In: QUELHAS, O. L. G.; MEIRIÑO, M. J.; FRANÇA, S. L. B. E ALLEDI, C. (Org.) **Responsabilidad social: Estandarizacion y economia basada en el conocimiento**. 2015. p. 168-. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Jose-Felipe-Hidalgo/publication/273763944_Responsabilidad_social_Estandarizacion_y_economia_basada_en_el_conocimiento/links/550b23f60cf265693cef6a24/Responsabilidad-social-Estandarizacion-y-economia-basada-en-el-conocimiento.pdf#page=168. Acesso em: 05 mar. 2025.

TRIPPPIA, L. M.; BARACAT, E. M. A discriminação da mulher negra no mercado de trabalho e as políticas públicas. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, v. 3, n. 32, p. 26-38, jul./ago. 2014. Disponível em: <https://juslaboris.tst.jus.br/handle/20.500.12178/94254>. Acesso em: 3 mar. 2025.