



Graduação  Pós-Graduação  
 Artigo completo  Relato de prática  Resumo expandido

## VOZES NEGRAS, LIDERANÇAS FORTES: UM ESTUDO SOBRE AS MULHERES NEGRAS EM ESPAÇOS DE LIDERANÇA EM FLORIANO

Valesca Kelly Pacheco da Rocha  
Universidade Federal do Piauí  
valesca.rocha@ufpi.edu.br

Jairo de Carvalho Guimarães  
Universidade Federal do Piauí  
jairoguimaraes@ufpi.edu.br

### RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar a realidade das mulheres negras que ocupam espaços de liderança no município de Floriano (PI), tendo como problema de pesquisa compreender quais são as principais dificuldades e os aspectos positivos vivenciados por essas mulheres em seus contextos de atuação. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, de natureza descritiva e exploratória, sendo realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com oito participantes autodeclaradas negras que atuam em diferentes setores da cidade. Os dados coletados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo, com apoio do software Atlas.ti, possibilitando a organização das informações em categorias temáticas relacionadas às experiências de liderança. Os resultados evidenciam que as participantes enfrentam desafios estruturais associados ao racismo e ao sexismo, que influenciam suas trajetórias profissionais e o reconhecimento de suas lideranças. Apesar dessas barreiras, as mulheres demonstram resiliência, protagonismo e forte compromisso com a transformação de seus espaços de atuação. Observou-se ainda que suas práticas de liderança são marcadas pela empatia, pela valorização das relações humanas e pelo incentivo ao desenvolvimento coletivo. Conclui-se que a presença de mulheres negras em posições de liderança representa não apenas uma conquista individual, mas também uma forma de resistência coletiva e inspiração para outras mulheres que buscam ocupar espaços de decisão na sociedade.

**Palavras-chave:** Mulheres negras; Liderança; Empoderamento; Interseccionalidade.

## 1 INTRODUÇÃO

É inegável que, no dia a dia das conversas e nas mídias, a narrativa sobre a transformação do mercado de trabalho e a queda de antigas barreiras de entrada tem se tornado cada vez mais comum. Discute-se a existência de ambientes mais inclusivos e oportunidades para todos. No entanto, uma observação mais atenta revela um cenário distinto: a presença de mulheres negras em espaços de comando ainda é escassa. Essa disparidade sugere que a liderança, apesar dos discursos de mudança, parece persistir como um domínio de um grupo reduzido, que ainda não reflete a diversidade da população.

Essa contradição é ainda mais evidente quando consideramos que a diversidade racial continua sendo um tema recorrente em debates e pautas, muitas vezes carregado de boas intenções. Contudo, essa discussão nem sempre se traduz em práticas concretas e eficazes. Persiste a crença de que "todo mundo tem as mesmas oportunidades", uma visão que, infelizmente, negligencia as vivências reais e os obstáculos sistemáticos enfrentados por quem lida diariamente com o preconceito e a discriminação.

As mulheres vêm, cada vez mais, conquistando espaço no mercado de trabalho. Essa inserção tem proporcionado maior independência financeira, permitindo que elas alcancem seus próprios objetivos e construam suas famílias segundo os seus próprios termos, uma vez que são capazes de se sustentar. Corroborando essa perspectiva, Miltersteiner et al. (2020) ressaltam que a realização da mulher, antes limitada ao espaço doméstico, tem migrado progressivamente para o ambiente profissional. Essa transformação está relacionada à busca por autonomia financeira, a qual contribui para o rompimento com estruturas de dependência e subordinação em relação aos homens. A autonomia econômica, além de conferir liberdade, também permite que as mulheres assumam o controle de suas próprias vidas. Ainda assim, o desejo de constituir uma família permanece presente, sendo ressignificado à medida que elas passam a escolher o modelo familiar que mais corresponde aos seus desejos.

Ser negro no Brasil envolve enfrentar inúmeros desafios, especialmente no mercado de trabalho, que historicamente não foi estruturado para incluir a população negra de maneira justa e equitativa. Desde o período colonial, com o início da escravização no século XVI, até os dias atuais, a discriminação racial persiste como um obstáculo significativo para a ascensão profissional. Esse sistema foi construído para favorecer a elite branca, o que dificulta o sucesso dos negros no ambiente corporativo, refletindo séculos de exclusão e marginalização (Alves; Rocha, 2021).

A entrada dos negros no mercado de trabalho foi impulsionada pela discrepância nas oportunidades disponíveis para negros e brancos, resultando em os negros assumirem trabalhos que eram, e ainda são desvalorizados. Essa realidade é refletida nas condições de vida desfavoráveis enfrentadas historicamente por essa população (Lima; Santos; Paioli, 2021).

Essa questão torna-se ainda mais desafiadora quando se considera a interseccionalidade: quando a cidadã é uma mulher preta, ela enfrenta simultaneamente as discriminações de raça e gênero. Segundo Lopes (2022), as experiências das mulheres negras no mercado de trabalho são marcadas, ao mesmo tempo, pelo racismo e pelo sexismo.

Ao mesmo tempo, nas últimas décadas, temos observado que as próprias organizações passaram a valorizar a diversidade como impulso de inovação e resiliência. Programas de inclusão e comitês internos que discutem gênero e raça começam a surgir, mas, muitas vezes, sem foco específico nas trajetórias e nos obstáculos únicos que mulheres negras enfrentam para chegar e permanecer em cargos de liderança.

No contexto local de Floriano, município de perfil socioeconômico diversificado, ainda há escassez de estudos que investiguem o cotidiano dessas líderes: suas motivações, as estratégias que desenvolvem para contornar resistências e as conquistas que alcançam. Mapear como elas se organizam, quais redes de apoio ativam e como usam suas referências culturais é fundamental para embasar políticas públicas e práticas corporativas mais efetivas.

A questão central que este estudo buscou responder foi: Quais são as dificuldades e os aspectos positivos vivenciados por mulheres negras que ocupam espaços de liderança na cidade de Floriano? Essa questão abre caminho para a compreensão mais ampla dos obstáculos enfrentados e das conquistas alcançadas por essas mulheres, bem como das percepções que as cercam no ambiente organizacional.

Adotou-se uma abordagem qualitativa, de caráter descritivo e exploratório, investigando as trajetórias e percepções de oito líderes negras em Floriano-PI. Os dados, coletados via entrevistas semiestruturadas e examinados por análise de conteúdo, seguiram rigorosamente os protocolos éticos de sigilo e consentimento.

O presente estudo se justifica por sua relevância científica e social. Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa contribui para o debate sobre a interseção entre raça, gênero e poder nas organizações, oferecendo novos dados e análises que podem enriquecer o campo de estudos sobre liderança, diversidade e interseccionalidade. A pesquisa buscou, ainda, contribuir para a formulação de teorias mais inclusivas, que considerem a multiplicidade de experiências no ambiente organizacional.

Socialmente, o impacto dessa pesquisa é igualmente significativo. Em um momento em que se discute cada vez mais a importância da diversidade para o desenvolvimento econômico e social, compreender os desafios e as possibilidades para mulheres negras em espaços de liderança é essencial para a criação de políticas públicas eficazes e ações afirmativas em diversos setores.

Diante desse contexto, o objetivo deste estudo foi analisar a realidade das mulheres negras em espaços de liderança nos diversos segmentos da cidade de Florianópolis, destacando as dificuldades enfrentadas, as estratégias adotadas para superá-las, os aspectos positivos e as variações das experiências individuais.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A presente seção tem como objetivo apresentar os principais referenciais teóricos que fundamentam a discussão proposta neste estudo. Inicialmente, aborda-se a relação entre diversidade, gênero e raça no mercado de trabalho, considerando os avanços e desafios históricos enfrentados pelas mulheres. Em seguida, discute-se a liderança feminina nas organizações, destacando suas particularidades e barreiras. Por fim, enfatiza-se a realidade das mulheres negras em cargos de liderança, evidenciando as especificidades decorrentes da interseccionalidade entre gênero e raça.

### 2.1 Diversidade, gênero e raça no trabalho

A discussão sobre diversidade nas organizações vai além de reconhecer a presença de diferentes grupos; ela demanda uma análise profunda das relações de poder e das dinâmicas sociais que influenciam as vivências de cada indivíduo. Nessa perspectiva, “diversidade é um conceito complexo, heterogêneo, dinâmico, que tem em sua constituição inúmeros processos, sejam eles históricos, culturais ou políticos [...]” (Aguiar; Santos; Paranhos, 2021, p. 247). A compreensão dessa complexidade é crucial para a representatividade e a equidade no ambiente de trabalho, principalmente em cargos de liderança.

Para Bezerra et al. (2022), o incentivo à diversidade cultural nas organizações visa não apenas a promoção da justiça social, mas também a adequação às demandas da sociedade e às exigências legais, além de trazer retornos financeiros, estimulando as empresas a investirem em programas inclusivos. A composição de equipes diversas estimula a troca de perspectivas

distintas, o que impulsiona a criatividade e a inovação.

A diversidade na liderança deve ser abordada holisticamente pelas organizações, como um conceito dinâmico; não basta apenas aumentar a representação de líderes minoritários; é crucial facilitar a mudança em seus esquemas comportamentais por meio de experiências positivas, para que mais líderes minoritários possam emergir (Pogrebna et al., 2024).

As transformações no mundo do trabalho têm impactado não apenas as formas de atuação profissional, mas também as relações sociais estabelecidas no ambiente laboral. Essas mudanças afetam diretamente as condições de trabalho e a saúde psíquica de trabalhadores e trabalhadoras.

O contexto atual das mulheres no mercado de trabalho é reflexo de um passado de adversidades, cujas marcas de desigualdade e inferioridade ainda perduram. Essa herança histórica contribui para a manutenção de estereótipos que reforçam papéis de gênero e sustentam a divisão sexual do trabalho.

A ideia do cuidado como sacerdócio feminino permeia todos os espaços de trabalho, ainda que inserida no contexto do trabalho considerado “produtivo” e, portanto, pode-se notar que a divisão sexual do trabalho ainda persiste, já que as mulheres são relacionados aos trabalhos mais sensíveis e delicados e aos homens os pesados e agressivos (Siqueira; Bussinguer, 2020, p. 159).

Logo, essa divisão, que associa as mulheres a atividades sensíveis e delicadas, como cuidados e suporte emocional, enquanto reserva aos homens tarefas consideradas pesadas e agressivas, reforça estereótipos de gênero. Essa estrutura limita as possibilidades de atuação feminina, perpetua desigualdades no ambiente de trabalho e dificulta a ascensão das mulheres a posições de maior destaque e responsabilidade, especialmente em setores tradicionalmente dominados por homens.

A Revolução Industrial, ocorrida entre os séculos XVIII e XIX, foi um marco importante para a inserção das mulheres no mercado de trabalho formal. O autor ainda ressalta que, para o feminismo liberal, a subordinação feminina é resultado de construções sociais que restringem as mulheres ao espaço doméstico, enquanto atribuem aos homens o papel de provedores e que desse cenário surge o feminismo buscando ressaltar a equidade e a justiça social no mercado de trabalho, jamais focando na superioridade da mulher, nessa conjuntura um dos temas que mais exige cuidado à inserção das mulheres no mercado de trabalho é o das mulheres em cargos de liderança.

Conforme tal perspectiva, Lucena (2024) aponta ainda quais diretrizes o feminismo deve buscar para apagar todas as formas de opressão que atravessam a vida das mulheres. Para



a autora, um feminismo verdadeiramente transformador exige o enfrentamento das forças conservadoras e imperialistas que sustentam modelos capitalistas, patriarcais e racistas de organização do trabalho, da família, dos corpos e da sexualidade. Nesse contexto, a autora defende que não é mais possível compreender a classe de forma tradicional. A constituição da classe, nas sociedades capitalistas, não se dá apenas por meio das relações que exploram diretamente a força de trabalho, mas também por aquelas que a produzem, a repõem e a diferenciam, aprofundando desigualdades estruturais.

Faz-se necessária a discussão sobre a presença feminina negra no mercado de trabalho, devido à importância de dar visibilidade aos desafios estruturais que elas enfrentam em razão da raça e do gênero. É essencial compreender como essas desigualdades se sobrepõem por meio da interseccionalidade. Saul e Almeida (2025) argumentam que a ausência de estudos detalhados ou análises específicas sobre a forma como as mulheres lideram suas empresas em Parintins torna essencial a realização de pesquisas. Além de ampliar a compreensão sobre esse tema específico, essa abordagem pode gerar um impacto positivo na sociedade ao fomentar uma cultura empresarial mais inclusiva e inovadora. Ao analisar os estilos de liderança dessas empreendedoras, incentiva-se o desenvolvimento de projetos que as envolvam, com materiais direcionados que atendam melhor às suas necessidades. A realidade de Parintins, como afirmam os autores, acontece em muitas outras regiões daí a importância de se realizar essa análise.

Jorge (2022) afirma que ao longo da história, as narrativas sobre pessoas negras foram frequentemente apagadas, distorcidas ou silenciadas. A autora destaca que o sistema escravista contribuiu para a marginalização das mulheres negras, associando suas identidades a imagens negativas, impactando na construção social não apenas das mulheres escravizadas durante o período da escravidão africana no Brasil, mas também influenciou a trajetória das mulheres negras nas gerações posteriores, perpetuando sua invisibilidade social e cultural.

Lopes (2022) reforça que, apesar de representarem uma parcela significativa da população, pessoas negras ainda enfrentam inúmeras barreiras para alcançar cargos de alta gestão. O autor destaca que os preconceitos de gênero presentes no mundo corporativo dificultam a ascensão das mulheres à liderança, afetando diretamente seu desempenho e satisfação. Esses desafios são ainda mais intensos para mulheres negras, que vivenciam simultaneamente o sexismo e o racismo, sendo frequentemente subestimadas profissionalmente e marcadas por estereótipos raciais.

Nesse contexto, James e Desormeaux (2023) destacam o papel significativo das organizações em auxiliar o desenvolvimento do potencial máximo de talentos

afrodescendentes. Eles argumentam que, ao combater e dismantelar o racismo sistêmico e outras barreiras, as empresas são capazes de criar ambientes propícios ao sucesso desses profissionais. Essa transformação organizacional é especialmente urgente quando consideramos a dupla marginalização enfrentada por mulheres negras, que vivenciam a desigualdade de gênero em suas carreiras.

Lucena (2024) vai mais além na descrição dos desafios enfrentados pelas mulheres pretas ao evidenciar que a realidade da classe trabalhadora feminina é desproporcionalmente marcada por múltiplas formas de opressão. Essa desigualdade se expressa em fatores como o desemprego, o assédio no ambiente de trabalho, o racismo institucional, a informalidade, os menores salários, os trabalhos terceirizados e de tempo parcial, a migração, a sub-representação em cargos de decisão e administração, a concentração em setores taylorizados com menor investimento tecnológico, a miséria familiar e a sobrecarga com o trabalho doméstico, tanto remunerado quanto não remunerado. Para a autora, essas condições revelam como a combinação entre gênero, raça e classe intensifica a precarização da vida dessas mulheres, reproduzindo estruturas históricas de exclusão e desigualdade.

Outro ponto que merece atenção é a relação entre maternidade e trabalho, uma questão enraizada historicamente desde o período da escravidão, quando os papéis sociais de homens e mulheres foram rigidamente divididos, cabendo às mulheres, especialmente as negras, a função de cuidar da casa e da família. Aprofundando essa premissa, Martins, Godinho e Campos (2024) afirmam que a inserção das mulheres negras no mercado de trabalho no Brasil remonta ao período da escravidão, marcando uma distinção social em relação às mulheres brancas e como essa diferença se acentua na questão da maternidade, pois as mulheres escravizadas só podiam exercê-la dentro da casa grande, cuidando dos filhos das mulheres brancas e dos senhores. As autoras ressaltam ainda que, atualmente, enquanto as mulheres brancas enfrentam dispensas e pressões no mercado de trabalho ao se tornarem mães, as mulheres negras são frequentemente pressionadas a abrir mão da convivência com os filhos, mas não do emprego. Assim, a suposta conciliação entre vida profissional e familiar revela-se, para as mulheres, um equilíbrio instável e desigual, atravessado por marcadores de gênero e raça.

As autoras Batista e Picheth (2025) evidenciaram em seu trabalho que todas as empreendedoras mencionaram a conciliação entre a administração dos negócios e a maternidade como o principal desafio quando questionadas sobre os obstáculos enfrentados, pois muitas delas são alvo de críticas por estarem empreendendo e deixando seus filhos na escola em período integral ou com uma cuidadora. No entanto, as mulheres estão cada vez mais

empoderadas, demonstrando que não devem ser vistas apenas como responsáveis pelas tarefas domésticas, mas sim como capazes de gerenciar um empreendimento de sucesso simultaneamente.

Foi Kimberlé Crenshaw, em 1989, que elaborou algumas das mais importantes estruturas teóricas sobre o conceito de interseccionalidade. A interseccionalidade pode ser compreendida como um instrumento de análise capaz de abordar mais de uma forma de opressão ao mesmo tempo (Kyrillos, 2020). Diferente das mulheres brancas, que enfrentam barreiras de gênero, ou dos homens negros, que lidam com o racismo, as mulheres negras vivenciam a sobreposição dessas opressões, criando desafios únicos.

Segundo Carla Akotirene, as identidades marginalizadas causam estranhamento no olhar ocidental, mas a verdadeira interseccionalidade vai além do reconhecimento: é uma ação política para desconstruir a estrutura que produz essas opressões (Akotirene, 2019). A autora ainda defende que, ao se inserir nas estruturas existentes, a dinâmica identitária gera novas maneiras de viver, pensar e sentir, essas ressignificadas pelas próprias opressões sofridas, podem impulsionar transformações sociais.

Lima, Silva e Souza (2024) destacam que, mesmo diante da resiliência demonstrada por mulheres negras para superar adversidades, a existência de desigualdades estruturais exige a atuação conjunta de movimentos sociais antiracistas e políticas públicas voltadas para o combate ao racismo e a promoção da equidade racial e de gênero.

Essa necessidade de intervenções estruturais ganha ainda mais relevância quando consideramos o impacto transformador que políticas públicas bem direcionadas podem ter na realidade de comunidades historicamente marginalizadas. Conforme destacam Silva e Almeida (2021), “Cada geração, que em sua trajetória de vida conquista o acesso às políticas públicas, tem a possibilidade de quebrar as cadeias de subordinação que acompanharam seus pais, seus avós e todos os seus antepassados no pós-diáspora africana” (Silva; Almeida, 2021, p. 104).

## **2.2. Liderança feminina nas organizações**

Graças às conquistas do movimento feminista, que abrange diversos grupos e luta por igualdade de gênero, a liderança feminina tem se fortalecido nas últimas décadas (Lopes, 2022). Segundo Silva (2022) o feminismo não deve atender apenas às necessidades de mulheres brancas e de classes sociais elevadas; ao buscar eliminar a opressão de gênero, ele precisa responder às demandas de todas as mulheres. Para Silva, Paschoalotto e Endo (2020) o estilo

de liderança adotado nas organizações impacta diretamente o engajamento dos colaboradores, a produtividade e a saúde organizacional, moldando a cultura da empresa.

Cristo (2023) destaca que a mulher possui um estilo de gestão inovador e humanizado, caracterizado pela adaptação às mudanças tecnológicas e socioambientais. Essa abordagem traz diversos benefícios para as organizações, promovendo um ambiente onde os colaboradores se sentem mais focados e motivados a alcançar os objetivos propostos, o que reflete positivamente no desempenho e na gestão. No entanto, a autora também aponta desafios significativos enfrentados pelas mulheres no ambiente profissional, como preconceitos e barreiras estruturais, que dificultam sua ascensão a posições de liderança e precisam ser superados.

Apesar de muitas mulheres terem se destacado globalmente, mobilizando pessoas e conquistando reconhecimento como grandes líderes, dos avanços e dos inúmeros pontos positivos, a liderança feminina ainda enfrenta resistência e preconceito, sendo, muitas vezes, questionada por aqueles que não aceitam ser liderados por mulheres (Caldeira; Penachiotti; Barbosa, 2020). Essa realidade é ainda mais complexa por Miltersteiner et al. (2020) que apontam que apesar de as mulheres estarem mais qualificadas e ambiciosas, a ascensão a posições estratégicas ainda é dificultada por um ambiente corporativo moldado por padrões de liderança masculinos.

Nesse cenário, o estudo de Jorge (2022) revela um importante mecanismo de resistência em que as referências femininas negras assumem papel fundamental na construção identitária e profissional dessas mulheres. Em seus relatos, as pesquisadas demonstraram como se inspiram e são motivadas pela atuação de outras mulheres negras que, por meio de suas criações, formas de existência e engajamento político. Essas redes de inspiração e apoio tornam-se especialmente relevantes quando consideramos os obstáculos adicionais enfrentados por mulheres negras no mercado de trabalho.

Diante dessa perspectiva, torna-se evidente a necessidade de ações concretas que apoiem e promovam a equidade de gênero e raça nas organizações. Como argumenta Cristo (2023), as redes de apoio formais e informais são cruciais para o desenvolvimento holístico das lideranças femininas, oferecendo espaços seguros para compartilhar experiências, acessar mentoria e aprimorar tanto habilidades técnicas quanto competências socioemocionais. Essas iniciativas não apenas beneficiam as mulheres individualmente, mas também transformam as culturas organizacionais, tornando-as mais inclusivas e diversas.



### 2.3. Mulheres negras em cargos de liderança

As mulheres enfrentam inúmeros obstáculos no mercado de trabalho, que se tornam ainda mais frequentes à medida que buscam alcançar cargos de liderança. Esses desafios são ainda mais intensos para as mulheres negras, que lidam com a interseção de gênero e raça, ampliando as barreiras em seu caminho.

A maior parcela demográfica da população brasileira é formada por mulheres e negros, não sendo considerados minorias em termos numéricos, porém existem certos direitos que são desconsiderados, especialmente no que diz respeito à ocupação de posições de poder (Renner; Gomes, 2020). Campos (2023) corrobora com a explanação dessas adversidades enfrentadas ao destacar que quando questionadas sobre as principais dificuldades para alcançar cargos executivos, o racismo estrutural aparece como o principal obstáculo, seguido pela falta de políticas efetivas de diversidade nas organizações.

Embora a equidade no trabalho tenha incorporado a diversidade racial e de gênero em seus debates, a permanência do racismo e do sexismo exige ações concretas: a criação de espaços organizacionais inclusivos que garantam não apenas a entrada, mas a ascensão de mulheres negras a cargos de alta liderança, onde suas vozes possam influenciar decisões estratégicas (Lima; Silva; Souza, 2024).

Para Freitas, Santos e Jacinto (2022) o racismo internalizado gera nas mulheres negras a percepção de não pertencimento e incapacidade e esses anseios podem impactar prejudicialmente na sua procura por bons cargos de trabalho perante a sensação de incapacidade e autocrítica de inadequação.

Muitas vezes a causa dessas mulheres não conseguirem ascender profissionalmente em cargos empresariais de liderança está relacionada a carência na promoção das políticas afirmativas. Malpighi et al. (2020) expõe que a representatividade da mulher negra no setor privado está diretamente vinculada à insuficiência de políticas afirmativas empresariais voltadas para a inclusão da negritude feminina.

Apesar desses obstáculos, as mulheres negras têm conquistado espaços profissionais antes inacessíveis, graças tanto à sua resistência histórica quanto a avanços pontuais em políticas afirmativas. No entanto, é devido às lutas da negritude feminina e algumas políticas afirmativas que as mulheres negras estão conquistando espaços nos ambientes de trabalho que antes não eram possíveis. As mulheres negras têm ocupado espaços antes negados, mas as estruturas que sustentam as desigualdades permanecem presentes; o acesso ao ensino superior



amplia a compreensão de si e do mundo, incentivando o engajamento em movimentos sociais, gerações de mulheres negras têm lutado por um mundo mais justo, enfrentando constantemente as desigualdades de gênero, raça e classe em suas agendas de luta (Silva; Almeida, 2021).

Jorge (2022) analisa como mulheres negras líderes conquistam reconhecimento e espaços de fala em suas comunidades através de uma liderança transformadora. Essas mulheres constroem sua autoridade não por hierarquia formal, mas através da capacidade de mobilizar saberes ancestrais e contemporâneos para gerar impactos sociais concretos em seus territórios. Sua atuação vai além da gestão convencional, criam redes de apoio, implementam soluções locais. Essa forma de liderança, enraizada na experiência negra feminina, demonstra como o conhecimento produzido na periferia pode revolucionar práticas sociais e organizacionais.

Essa realidade de exclusão não é nova. Jorge (2022, p. 40) aponta que "no Brasil, ser mulher negra representa lutas, conflitos e resistências", observação que sintetiza as barreiras históricas impostas pela intersecção entre racismo e sexismo, desafios que demandam estratégias cotidianas de sobrevivência e enfrentamento.

James e Desormeaux (2023) enfatizam que é fundamental que líderes atuem de forma alinhada com sua identidade autêntica, o que reforça a importância de reconhecer e valorizar a negritude dentro dos espaços organizacionais. Reconhecer a presença de mulheres negras em espaços de liderança não apenas quebra barreiras raciais e sociais, mas também ressignifica o próprio conceito de liderança. Ao levarem consigo suas experiências, saberes e formas de existir no mundo, essas mulheres constroem modelos de liderança que incorporam afetividade, escuta, resistência e, sobretudo, uma feminilidade que não se molda aos padrões patriarcais. Essa atuação afirma a potência da mulher negra, não apesar de sua identidade, mas justamente por meio dela.

Diante do que foi exposto, percebe-se que as experiências de mulheres negras em cargos de liderança não podem ser compreendidas de forma isolada ou simplificada. Elas são atravessadas por múltiplos fatores, como desigualdade histórica, ausência de representatividade, invisibilidade institucional e desafios cotidianos para conciliar autoridade, acolhimento e resistência. A construção da liderança negra feminina envolve, muitas vezes, a mobilização de saberes históricos, redes de apoio, estratégias de enfrentamento ao racismo e o constante exercício de provar competência em ambientes que nem sempre as reconhecem.

Com isso, torna-se evidente que estudar a liderança de mulheres negras vai além de analisar postos de trabalho: trata-se de compreender um movimento social, político e simbólico que desafia estruturas excludentes e propõe novas formas de gerir, cuidar e transformar

realidades. Essa liderança, que emerge da vivência e da coletividade, é marcada pela força, pelo compromisso com o outro e pela capacidade de inspirar. É nesse contexto que este estudo se insere, valorizando a escuta, o registro e a análise dessas trajetórias, a fim de contribuir para a ampliação do debate e para o reconhecimento de um protagonismo que, embora historicamente marginalizado, é fundamental para a construção de um mercado de trabalho mais justo e plural.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Abordagem**

O estudo adotou uma abordagem qualitativa, buscando compreender em profundidade as experiências, trajetórias e percepções de mulheres negras em espaços de liderança. Essa perspectiva foi escolhida por possibilitar a compreensão dos significados subjetivos e sociais atribuídos pelas participantes às suas vivências profissionais, considerando a complexidade dos fenômenos humanos e as especificidades das relações de gênero e raça no ambiente de trabalho. Assim, a abordagem qualitativa permitiu um panorama interpretativo das narrativas, valorizando a voz e o contexto de cada participante.

#### **3.2 Natureza**

A pesquisa possui natureza descritiva e exploratória. Buscou-se descrever as trajetórias, desafios, estratégias, conquistas e percepções das mulheres negras que ocupam espaços de liderança, além de explorar fatores relacionados à discriminação racial e de gênero no contexto profissional em Florianópolis. Essa combinação possibilitou uma visão ampla e ao mesmo tempo sensível das realidades.

#### **3.3 Método de pesquisa**

Foi utilizado o método de entrevistas semiestruturadas, que possibilitou a coleta de dados de forma flexível e aprofundada. Esse procedimento permitiu às participantes expressar livremente suas percepções, experiências e estratégias de enfrentamento diante das desigualdades de gênero e raça. As entrevistas seguiram um roteiro previamente elaborado, com perguntas abertas organizadas por blocos temáticos, o que garantiu flexibilidade e profundidade

nas respostas, respeitando o ritmo e o contexto de cada participante.

### 3.4 Instrumentos de coleta dos dados

O principal instrumento utilizado foi o roteiro de entrevistas semiestruturadas, composto por questões abertas que orientaram o diálogo sem limitar a espontaneidade das respostas. As entrevistas foram realizadas de forma individual e gravadas em áudio mediante autorização das participantes, assegurando a fidelidade do conteúdo.

Após a coleta, os áudios foram transcritos com o auxílio da plataforma Transkriptor, ferramenta que proporcionou uma boa qualidade inicial de transcrição, apesar de demandar revisão manual completa para correção de erros e aprimoramento textual. Essa etapa foi fundamental para garantir a precisão e autenticidade das falas, preservando o sentido original das narrativas.

Com o intuito de preservar a identidade das participantes e de terceiros mencionados durante as entrevistas, foram adotadas medidas de confidencialidade conforme as diretrizes éticas da pesquisa qualitativa. Assim, os nomes citados pelas participantes foram substituídos por siglas, garantindo o anonimato e a proteção das pessoas envolvidas. Essa escolha visa assegurar que as informações compartilhadas sejam analisadas e divulgadas de forma ética, respeitosa e livre de qualquer possibilidade de identificação individual.

### 3.5 Participantes da pesquisa

As participantes foram oito mulheres negras (autodeclaradas pretas ou pardas, conforme classificação do IBGE) atuantes em diferentes setores de liderança no município de Floriano (PI), abrangendo o setor público, privado, educacional, social e o empreendedorismo.

O grupo representa diversidade de trajetórias e níveis de escolaridade, reunindo desde empreendedoras e gestoras até lideranças comunitárias e educadoras, todas com reconhecida atuação em seus contextos profissionais.

Critérios de Inclusão:

- Ser mulher autodeclarada negra (preta ou parda);
- Estar em cargo de liderança (gerência, coordenação, diretoria, ou empreendedorismo com equipe) há pelo menos seis meses;
- Estar em atuação profissional no município de Floriano (PI).



### 3.6 Técnica de análise

Os dados foram analisados por meio da análise de conteúdo categorial temática. Essa técnica se estrutura em três fases:

- 1) Pré-análise, consistiu na organização do material empírico, leitura e definição do material pesquisado;
- 2) Exploração do material, por meio da codificação e categorização das unidades de registro extraídas das entrevistas com o auxílio do software Atlas.ti, que facilitou a sistematização e agrupamento das informações;
- 3) Tratamento dos resultados e interpretação, momento em que os conteúdos foram agrupados em categorias temáticas que revelam padrões, significados e sentidos compartilhados entre as participantes.

O uso do Atlas.ti foi fundamental para a organização dos códigos e subcódigos, especialmente nas categorias: perfil sociodemográfico, desafios enfrentados, estilos de liderança, percepções de racismo, redes de apoio, aspectos positivos, comparação entre setores e estratégias de carreira.

Essa abordagem permitiu uma interpretação aprofundada e fundamentada do material empírico, respeitando a singularidade das experiências e revelando padrões coletivos de resistência, empoderamento e liderança feminina negra.

### 3.7 Aspectos Éticos da Pesquisa

A coleta de dados foi conduzida de forma ética, em conformidade com as resoluções do Conselho Nacional de Saúde. Todas as participantes foram devidamente informadas sobre o objetivo da pesquisa, e sua participação ocorreu de forma voluntária. Para isso, foi utilizado o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), garantindo que cada participante compreendesse os propósitos do estudo antes de consentir com sua participação. Além disso, foram adotadas medidas para proteger a confidencialidade e o anonimato das informações fornecidas, garantindo o respeito às participantes durante todo o processo, seguindo a Resolução nº 466/2012 do Conselho Nacional de Saúde – CNS e a Resolução CNS nº 510/2016.



## 4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O grupo de participantes foi composto por oito mulheres negras autodeclaradas pretas, todas residentes e atuantes no município de Floriano (PI), com idades variando entre 37 e 65 anos. O perfil das participantes revelou mulheres negras qualificadas, resilientes e multifacetadas, que conciliam múltiplas funções, profissionais, familiares e comunitárias que constroem suas trajetórias de liderança em meio a desafios estruturais. Suas experiências refletem a complexidade da interseccionalidade entre raça, gênero e classe, mas também reafirmam a potência transformadora das mulheres negras na redefinição do que significa liderar no contexto local de Floriano.

### 4.1. Principais desafios encontrados

A análise das entrevistas revelou que os principais desafios enfrentados pelas mulheres negras em posições de liderança em Floriano estão fortemente ligados à intersecção entre gênero e raça, um fenômeno notório na literatura de estudos interseccionais de Kimberlé Crenshaw (Kyrillos, 2020).

Muitas relataram experiências de racismo estrutural e sexismo velado, o que confirma a ideia de que o racismo atua como um sistema, e não apenas como ato individual, voltado para “a neutralização da pessoa preta”. Por exemplo, em entrevista a participante 4 relata: *“todo dia o chicote estala nas nossas costas, não é um chicote mais literal, mas é um chicote invisível. Cruel, sabe? Covarde. Que quer nos tirar de cima”*. Esse relato evidencia que o racismo contemporâneo, embora menos explícito, ainda opera de forma perversa, insistindo em tentar derrubá-las, mas também as impulsionando à resistência. Essa vivência reflete um processo histórico de opressão e, simultaneamente, de fortalecimento, em que as mulheres negras transformam a dor em motivação e enfrentamento.

Para várias participantes, o ambiente de trabalho reforça a sensação de exclusão e invisibilidade. A participante 1 relatou já ter sido barrada de reuniões e sentir-se “invisível” diante de gestores, narrando: *“foi feito um almoço numa sala reservada e quando eu fui pra sala de reserva, eu fui barrada”*. Ela acrescenta que, quando finalmente entrou, *“era uma mesa com 14 homens, só tinha eu de mulher”*. Ambos os casos anteriores revelam a realidade das mulheres negras em espaços de liderança, marcada pela intersecção entre racismo e sexismo. Como destaca Jorge (2022), a trajetória dessas mulheres é permeada por enfrentamentos

constantes, nos quais resistir se torna uma forma de existir e afirmar sua identidade frente às estruturas históricas de exclusão.

Entre os aspectos mais recorrentes, destaca-se a necessidade constante de provar competência e reafirmar a legitimidade para ocupar o cargo exercido. Esse esforço contínuo reflete o que diversas participantes descreveram como uma cobrança velada, manifestada em olhares, comentários ou na dúvida quanto à sua capacidade de liderança. Muitas relataram sentir que precisam “fazer mais” ou “mostrar resultados o tempo todo” para alcançar o mesmo reconhecimento concedido com naturalidade a colegas homens ou brancos. Essa exigência permanente gera um sentimento de vigilância e pressão, como se o erro ou a falha fossem inaceitáveis para mulheres negras em posições de destaque.

As falas das participantes reforçam essa percepção de sentir uma necessidade de se provar. Uma delas afirmou: “Às vezes sim. Porque tem poucas mulheres, e aí como é muita viagem, se não der certo, pode ser porque ela é mulher, está divorciada, que ela está só, não deixa de ter que provar mais, porque tem mais dificuldade”. Outra acrescentou: “A gente sempre precisa. Na situação de mulher e negra”. Uma terceira acrescentou: “Às vezes. Às vezes a gente sente sim, porque ainda não é 100% a população, a sociedade ainda não está 100% ok com uma mulher no cargo de confiança, no cargo de gestão”. Esse conjunto de depoimentos converge com a análise de Campos (2023), que denomina essa dinâmica como racismo estrutural corporativo, no qual as mulheres negras são constantemente testadas e avaliadas com maior rigor do que os demais grupos.

Nessa perspectiva, como ilustrou a participante 4, às vezes ela precisa trabalhar “dobrado, triplicado” para ser reconhecida, uma estratégia de superação que evidencia a duplicidade de esforço exigido das mulheres negras em espaços de liderança. As dificuldades relacionadas à dupla jornada, especialmente entre as participantes que conciliam trabalho, maternidade e liderança, também se mostraram centrais. A participante 6 relatou: “eu passei recentemente pela maternidade. E aí, por mais que você não queira, você precisa se afastar. E assim, eu recebia muitas mensagens das famílias perguntando quando eu ia voltar, se eu não voltasse a escola iria fechar. Muita gente dizia que eu precisava estar lá dentro para a escola funcionar. Aí eu já estou falando uma questão de ser mulher. Então assim, nem no meu resguardo eu pude viver”. Lucena (2024) reforça que a realidade das mulheres negras trabalhadoras é atravessada por múltiplas formas de opressão que se manifestam na desigualdade de oportunidades, na precarização das condições de trabalho e na sobrecarga com o cuidado doméstico.

Por fim, os desafios relatados pelas participantes refletem as barreiras estruturais impostas pelo racismo e pelo sexismo, que ainda limitam o acesso e a permanência de mulheres negras em espaços de liderança. Ao mesmo tempo, revelam estratégias de resistência e enfrentamento que reafirmam suas capacidades e determinam sua presença nesses lugares de poder.

#### 4.2. Estilos de liderança identificados

A partir das narrativas das oito participantes, foi possível identificar diferentes estilos de liderança adotados por mulheres negras em espaços de decisão em Florianópolis, marcados por trajetórias singulares, mas permeadas por valores comuns como empatia, compromisso coletivo e responsabilidade social. De modo geral, os relatos revelam uma predominância dos estilos democrático, transformacional e educativo, associados à escuta ativa, ao engajamento das equipes e à valorização da formação humana no ambiente de trabalho.

Entre as características mais recorrentes, destaca-se a liderança democrática, expressa na forma como as participantes compartilham decisões e incentivam o protagonismo de suas equipes. Esse traço se evidencia no depoimento da participante 1, que relatou adotar práticas de gestão baseadas na confiança e na participação: *“eu gosto de desenhar cenários para ver o cenário A e B, como é que pode ser para tomar decisões e fazer também a avaliação, principalmente de quem vai executar, se a pessoa está habilitada ou não, se precisa ou não do treinamento pra fazer aquela estratégia funcionar”*. De modo semelhante, a participante 4 descreveu que sua atuação está voltada à cooperação: *“a nossa empresa trabalha em conjunto. A nossa hierarquia existe, mas é escutada, ouvida e compartilhada”*, sinalizando uma condução participativa das atividades e o reconhecimento da importância do diálogo na gestão.

Além disso, observou-se forte presença de elementos do estilo transformacional, caracterizado pela capacidade de inspirar e motivar a equipe por meio do exemplo, da visão de futuro e do compromisso com o desenvolvimento coletivo. A participante 2, ao relatar sua experiência em projetos sociais, enfatizou que busca *“para motivar é mostrar os pontos positivos, em que a pessoa pode melhorar”*. Esse tipo de liderança é sustentado por valores de solidariedade e propósito, articulando resultados técnicos com o fortalecimento da autoestima e da autonomia das pessoas envolvidas.

Em suma, os dados empíricos demonstram que as mulheres negras participantes constroem estilos de liderança híbridos, demonstram uma atuação baseada na empatia, no



cuidado e na valorização das relações humanas. Suas práticas se afastam de modelos hierárquicos tradicionais e aproximam-se de uma liderança transformadora, construída pela escuta e pela coletividade. Elas combinam planejamento, disciplina e técnica com sensibilidade, acolhimento e ética relacional, transformando o ato de liderar em uma prática de resistência e de transformação social. Tal postura reforça o que Cristo (2023) denomina liderança humanizada, em que o poder é exercido não pela imposição hierárquica, mas pela capacidade de inspirar, formar e criar vínculos genuínos com as pessoas. Assim, os estilos de liderança identificados nesta pesquisa refletem não apenas escolhas gerenciais, mas também formas de existência política e emancipatória, por meio das quais essas mulheres reconfiguram o significado de liderar em seus respectivos contextos, mesmo diante das adversidades.

### 4.3. Percepções e definições de racismo

As participantes expressam percepções variadas sobre o racismo, que vão desde o entendimento mais amplo do conceito até suas manifestações cotidianas. Em termos conceituais, algumas o definem de modo literal e pejorativo: a participante 7 o classificou como *“burrice, idiotice e falta de amor ao próximo”*, enquanto a participante 3 afirmou que o racismo extrapola a cor e envolve *“falta de conhecimento, empatia e desejo de superioridade”*. A participante 2, por sua vez, apresentou uma leitura interseccional ao descrevê-lo como *“a pessoa não suportar uma mulher na liderança”*, associando-o ao sexismo.

Por outro lado, a participante 4 refletiu uma visão mais estrutural, ao descrever o racismo como um *“sistema covarde e estruturado numa sociedade patriarcal e colonialista”* que busca impedir o progresso das pessoas pretas. Em todos os casos, há consenso de que o racismo se manifesta de forma sutil, por meio de olhares de julgamento, atitudes de desconfiança ou da subestimação da autoridade. A participante 8 ilustrou essa percepção ao relatar: *“aí quando alguém diz, ‘olha, essa aqui é a diretora’, eu vejo que há um espanto, sabe, da pessoa de olhar assim: ‘essa aí desse tamanho, essa negrinha’. Eu acho que vê assim”*.

Essas definições se alinham ao referencial teórico da autora negra Kimberlé Crenshaw, que destaca como a negação do racismo frequentemente recai sobre aqueles que mais sofrem com ele. Nas entrevistas, essa dinâmica se evidencia quando as mulheres relatam que suas denúncias de racismo são, por vezes, deslegitimadoras e tratadas como *“mimimi”*, termo citado por uma das participantes para ilustrar a desqualificação de protestos legítimos, ou quando se veem obrigadas a *“provar-se”* constantemente, como relatou a participante 8 ao afirmar

precisar “*provar-se mais*” para ser reconhecida.

Além disso, observa-se que as próprias definições de racismo variam conforme o setor de atuação. Em espaços tipicamente masculinos, como o agrícola, o automobilístico, o bancário e o empresarial, o racismo aparece frequentemente associado ao machismo e à desconfiança profissional. A participante 6 exemplificou: “*então, em relação ao que é o racismo, ao que é esse preconceito no ambiente de gestão, quando as pessoas olham para você e questionam: é você mesma? Você mesma é a dona? É você mesmo a proprietária? Então, eu tenho que provar que sou*”. Já entre as lideranças ativistas e culturais, destaca-se uma compreensão mais ampla, de caráter histórico e subjetivo, como expressou a participante 4: “*é um conjunto de pensamentos coordenado com atitudes, seja explícita ou velada, para impedir que a pessoa negra prospere ou assume seu lugar de direito*”.

As percepções de racismo apresentadas evidenciam uma consciência crítica e madura sobre as formas sutis e explícitas de discriminação racial presentes no cotidiano profissional.

#### 4.4. Redes de apoio

As entrevistas mostraram que as redes de apoio ocupam um papel essencial na trajetória das mulheres negras em posições de liderança em Florianópolis, atuando como pilares de sustentação emocional e profissional. Diante das múltiplas pressões vivenciadas, entre racismo, desigualdade de gênero e sobrecarga de responsabilidades, essas redes se revelam fundamentais para garantir a permanência, o equilíbrio e o sentimento de pertencimento das participantes.

Em suas falas, as participantes reconheceram que o apoio recebido de família, amigos, colegas de trabalho e grupos religiosos foi decisivo em momentos de fragilidade ou dúvida. A participante 1, por exemplo, relatou que “*Minha rede de apoio hoje é a equipe mesmo de trabalho e amigos mesmo, igreja*”. Esse tipo de vínculo afetivo e espiritual surge como fonte de fortalecimento diante das dificuldades impostas pela vida pessoal e pelo ambiente profissional. Nessa direção, Cristo (2023) destaca que as redes de apoio são fundamentais para o fortalecimento das lideranças femininas, pois criam ambientes de confiança e troca que favorecem o crescimento pessoal, profissional e emocional das mulheres negras.

Além do suporte emocional, algumas mulheres também destacaram a importância das redes institucionais e coletivas, como organizações sociais e pastorais, que funcionam como espaços de acolhimento, aprendizado e fortalecimento mútuo. A participante 2 relatou: “*minha família, minha maior rede de apoio. Eu sei que se eu cair, eu posso voltar*”, revelando a



dimensão de solidariedade e encorajamento que atravessa essas relações de cuidado e pertencimento.

De forma semelhante, a participante 3 enfatizou o papel do apoio institucional e familiar em sua trajetória: *“a diretoria. Ela me dá a caneta e o apoio quando preciso em tomadas de decisões. A nossa empresa trabalha em conjunto. A nossa hierarquia existe, mas é escutada, ouvida e compartilhada. Então posso dizer que a diretoria hoje é meu suporte. Fora do ambiente de trabalho, a minha base familiar, minha filha. Ela é tudo. É quem me fortalece”*. O depoimento evidencia que as redes de apoio não se restringem ao ambiente doméstico, mas também se estendem ao contexto profissional, onde o reconhecimento e a cooperação fortalecem a liderança. Essa perspectiva converge com Cruz et al. (2025), que destacam as redes de apoio como uma das principais estratégias utilizadas por mulheres negras para sustentar sua atuação em espaços de poder, funcionando como mecanismos de fortalecimento coletivo e de enfrentamento às desigualdades estruturais.

Em vários depoimentos, as participantes apontaram ainda o papel das amizades entre mulheres como forma de resistência simbólica e política. A participante 6 afirmou: *“então, nós nos ajudamos muito. Eu tenho minha família e eu tenho os bancos. Hoje os bancos, assim, todos eles me ajudam muito em muita coisa. Então, assim, eu não estou sozinha”*. Essa fala sintetiza o sentido coletivo das redes de apoio, estruturadas em confiança, reciprocidade e pertencimento que dão sustentação às trajetórias dessas mulheres.

De modo geral, as redes de apoio descritas não se limitam a relações afetivas, mas configuram verdadeiras estruturas de proteção e incentivo, que ajudam essas mulheres a sustentarem seus projetos de vida e sua atuação pública. Mais do que uma gestão convencional, sua atuação é definida pela habilidade de criar redes de apoio, elemento fundamental para o desenvolvimento e a implementação de soluções no âmbito local (Jorge, 2022). Essas redes funcionam como redes de cuidado, nas quais a empatia, o diálogo e o senso de coletividade se entrelaçam reafirmando que a força das lideranças femininas negras não reside apenas em suas trajetórias individuais, mas também no tecido relacional que as ampara, encoraja e fortalece.

#### 4.5. Aspectos positivos e vitórias

Apesar dos inúmeros desafios relatados ao longo das entrevistas, as participantes demonstraram resiliência, desenvolvendo estratégias baseadas na capacitação constante, na solidariedade entre mulheres e na valorização de suas identidades como fonte de força e

transformação social.

Entre os aspectos positivos identificados, destaca-se a presença e a força das redes de apoio, que se revelam fundamentais para sustentar as trajetórias dessas mulheres em espaços de liderança. As participantes relataram que, diante das dificuldades e das desigualdades estruturais, o suporte emocional e social proveniente de familiares, amigas, colegas de trabalho e instituições comunitárias têm papel decisivo para a continuidade de suas jornadas. Essas redes não apenas oferecem acolhimento, mas também funcionam como espaços de troca, aprendizado e fortalecimento coletivo.

A participante 4 relatou: *“minha rede de apoio são mulheres, né? Eu tenho mulheres que são da luta, tenho mulheres que são estratégicas também quando eu preciso. Minha rede de movimentos negros também, que eu tenho muitas, eu digo como mulher negra. Mas eu tenho uma rede de apoio também importante. Meu filho, meu esposo são bastante presentes. Minha equipe aqui, por exemplo, eles acabam sendo a rede de apoio. Se eu tiver algum problema, eu não vou poder ir, eles vão, eles resolvem. Eu tenho funcionários também, lá na clínica também, se eu precisar, eles são uma importante rede de apoio. E tem a rede de apoio também política, que é o meu grupo político”*.

O depoimento evidencia a amplitude e a diversidade dessas redes, que ultrapassam o âmbito familiar e se estendem aos espaços profissionais, comunitários e políticos reforçando que o apoio mútuo e a solidariedade coletiva são pilares centrais para o fortalecimento e a permanência das mulheres negras em posições de liderança. Nesse sentido, Saul e Almeida (2025) apontam que fortalecer e reconhecer tais redes amplia a compreensão sobre a importância da coletividade nas relações de trabalho e pode gerar um impacto positivo na sociedade ao fomentar uma cultura organizacional mais inclusiva, colaborativa e inovadora.

Elas também expressaram um sentimento comum de orgulho, superação e propósito em suas trajetórias. As conquistas narradas não se limitam a resultados materiais, mas abrangem também crescimento pessoal, fortalecimento da autoestima, reconhecimento profissional e impacto coletivo. As falas revelam que as vitórias dessas mulheres estão profundamente ligadas à capacidade de transformar experiências de dor em aprendizado e inspiração para outras.

A participante 1 afirmou: *“eu pensei muito nisso, quando eu pensava em desistir mesmo nas dificuldades, eu queria muito ser exemplo para elas, para quando elas passassem, elas pensarem assim, ‘a mamãe conseguiu, eu tenho idade x eu também vou’”*, evidenciando que o sucesso, para muitas delas, é medido tanto pela autonomia quanto pela resistência. Já a participante 4 relatou com emoção: *“quando eu chego no ambiente com as meninas negras, eu*

*fui a um colégio, outro dia, eu vejo assim em vários espaços, quando eu entrei tinha umas meninas assim (meio acanhadas), quando eu cheguei eu senti no espaço as meninas já estavam bem assim (atentas), quando eu terminei, as meninas estavam em cima do palco, falando, uma dizendo, dando o depoimento delas”. O relato demonstra o sentido coletivo das conquistas e o valor simbólico de ver outras mulheres ascendendo juntas. Esses depoimentos apontam para uma compreensão ampliada de vitória, associada à solidariedade e à construção de trajetórias que rompem padrões de exclusão e inspiram novas possibilidades.*

Outro aspecto recorrente nas falas foi o sentimento de gratidão e realização ao contribuir para o desenvolvimento social e comunitário. A participante 6 destacou o orgulho em participar de projetos que transformam vidas: *“o que me dá mais orgulho é ver os meninos alcançarem os objetivos deles, passando em cursos, realizando sonhos. Chegar pra mim e dizer, ‘tia, a senhora foi fundamental’, ‘tia, eu vim agradecer’, sabe, aquela mensagem, ‘se não fosse por você eu não teria conseguido, naquele momento eu queria ter desistido, você não deixou’. Então, o que mais me traz orgulho é o sucesso dos meus alunos. E as famílias reconhecem”*. Essa perspectiva reforça a dimensão ética e humanizadora da liderança exercida por essas mulheres, que compreendem o êxito não como ascensão individual, mas como a possibilidade de gerar impacto positivo em seu entorno.

Além do reconhecimento externo, muitas destacaram o fortalecimento interior e a reconstrução da própria identidade como um dos ganhos mais significativos. A participante 6 afirmou: *“eu diria, o conselho que eu dou, o primeiro é querer, é se autoconhecer. Querer não é bem um conselho, eu diria se autoconhecer, eu acho que ela primeiro precisa se autoconhecer, conhecer a sua história, que isso é tripé, fundamental até para você se defender e fazer os tratados que a gente vai precisar, ou seja, estudo, bora estudar”*. O relato revela que as vitórias também passam por um processo de autoconhecimento e valorização da própria história, indicando que o empoderamento surge de dentro e se manifesta nas ações cotidianas. O reconhecimento e a valorização da negritude dentro dos espaços organizacionais são cruciais, uma vez que, conforme James e Desormeaux (2023) enfatizam, é fundamental que líderes atuem de forma alinhada com sua identidade autêntica.

De modo geral, as conquistas relatadas traduzem processos de empoderamento e transformação social, nos quais as mulheres negras de Florianópolis afirmam seu lugar de fala, consolidam sua autoridade e inspiram novas lideranças. Suas vitórias ultrapassam a dimensão individual e assumem caráter coletivo, representando o avanço de todas aquelas que, como elas, desafiam as estruturas de desigualdade e constroem caminhos baseados em coragem, fé e

solidariedade. As participantes reconhecem que suas presenças em cargos de liderança funcionam como exemplos e inspirações para outras.

#### 4.6. Comparação entre setores

Esta seção busca identificar possíveis diferenças e semelhanças entre os setores público, privado, educacional e empreendedor, evidenciando como o contexto institucional influencia as formas de liderança exercidas por mulheres negras. A análise comparativa das entrevistas permite observar que o contexto institucional exerce forte influência sobre as formas de liderança, as oportunidades de reconhecimento e os desafios vivenciados pelas mulheres negras participantes. Embora existam pontos de convergência, como o enfrentamento do racismo, a sobrecarga de funções e a necessidade constante de reafirmar competência, as particularidades de cada setor revelam dinâmicas distintas de poder, autonomia e valorização profissional.

No setor público, as participantes descreveram um ambiente marcado pela burocracia, pela hierarquia e pela lentidão nos processos, fatores que muitas vezes limitam a autonomia da liderança. A participante 4, por exemplo, relatou: *“agora no poder público é difícil. Você tem que construir uma tese, é um tratado. Não é tese não, eu já abandonei a palavra tese, é um tratado”*. Apesar disso, reconhece que a estabilidade do cargo oferece segurança e permite construir uma trajetória sólida a longo prazo. A principal dificuldade nesse contexto é romper as barreiras simbólicas e institucionais que ainda reproduzem padrões de desigualdade racial e de gênero, tornando a ascensão de mulheres negras em cargos de chefia um processo lento e, muitas vezes, solitário.

No setor privado, as experiências se mostraram mais desafiadoras no que diz respeito ao reconhecimento e às oportunidades de ascensão. A participante 2 relatou: *“nessa questão da liderança, é mostrar que eu sou capaz fazendo as coisas. Até como técnico, a gente não pode chegar e dizer do jeito que tem que fazer, a gente tem que fazer junto”*. O relato evidencia a persistência de estereótipos raciais e de gênero ainda muito presentes nas relações de trabalho. Por outro lado, as participantes destacaram que o ambiente empresarial também pode proporcionar aprendizado técnico, crescimento pessoal e visibilidade, especialmente quando há lideranças comprometidas com a diversidade e o respeito às diferenças.

Logo, a comparação entre os setores evidencia que, embora as condições institucionais e os graus de autonomia variem, a experiência de liderar enquanto mulher negra permanece atravessada por desafios comuns. O que diferencia essas trajetórias é o modo como cada

contexto organiza o poder, o reconhecimento e o cuidado com as pessoas. Enquanto o setor público oferece estabilidade, o terceiro setor se ancora em vínculos afetivos e propósitos coletivos; já o setor privado, embora mais competitivo, apresenta possibilidades de projeção individual e aprendizado contínuo.

Compreender essas diferenças é fundamental para a formulação de políticas e práticas que valorizem as lideranças femininas negras em todos os espaços, reconhecendo não apenas seus resultados técnicos, mas, sobretudo, a dimensão humana, ética e transformadora de suas atuações.

#### 4.7. Estratégias de carreira e mobilidade

As entrevistas revelaram que as mulheres negras em posições de liderança em Florianópolis constroem suas trajetórias profissionais com base em estratégias de resistência, aprendizado contínuo e valorização das experiências vividas. Em um contexto marcado por desigualdades de gênero e raça, suas histórias demonstram que a mobilidade profissional não é resultado de oportunidades espontâneas, mas de processos intencionais de autoconstrução e persistência. As organizações que buscam investir em mulheres negras devem combinar a capacitação com o letramento racial da liderança não negra, ação crucial para combater os vieses inconscientes e transformar a cultura organizacional (Campos, 2023).

Entre as estratégias mais recorrentes, destaca-se o investimento na formação acadêmica e técnica como meio de legitimar o próprio trabalho e conquistar reconhecimento institucional. A participante 3 relatou que *“Mas quando surgiu a vaga da minha promoção para gestão, a diretoria pediu que eu retomasse os meus estudos e hoje estou finalizando o curso de administração de empresas. Então o estudo é essencial para conseguirmos trazer toda a habilidade que é passada na turma para o dia a dia”*, enquanto a participante 7 destacou o orgulho em está fazendo uma especialização que *“agora eu estou fazendo especialização em história negra, é”*. Esses relatos evidenciam que a busca por qualificação funciona tanto como ferramenta de ascensão quanto como mecanismo de enfrentamento simbólico do racismo e do sexismo.

Entre as estratégias de carreira identificadas, destaca-se a valorização da própria trajetória como instrumento de inspiração e mobilidade social. A participante relatou: *“eu acredito que eu sou uma ponte talvez até de inspiração. Só em chegar no cargo que eu cheguei, com a simplicidade, a humildade que eu cheguei, eu escuto outras pessoas falarem assim, que*

*me sentem um pouco como inspiração. Por eu ser mulher, por eu ser negra, por eu estar liderando pessoas. Então, com certeza, gera um impacto positivo, isso*". A fala evidencia que, mais do que ascender profissionalmente, ocupar posições de liderança representa um ato simbólico de resistência e transformação, servindo de exemplo para outras mulheres negras que buscam reconhecimento e espaço no mundo do trabalho. Assim, a trajetória individual se converte em uma estratégia coletiva, na medida em que inspira, rompe estereótipos e contribui para ampliar a presença de mulheres negras em cargos de decisão.

Por fim, observou-se que a trajetória dessas mulheres é marcada por autonomia e reinvenção. Mesmo em contextos de instabilidade, elas constroem alternativas e se fortalecem a partir das próprias experiências, demonstrando resiliência e capacidade de aprendizado diante das adversidades. Suas estratégias de carreira e mobilidade revelam, portanto, uma forma de protagonismo que ultrapassa a lógica meritocrática e se alinha a uma visão de liderança comprometida com a transformação social e o empoderamento coletivo.

## 5 CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo analisar a realidade das mulheres negras em espaços de liderança no município de Floriano (PI), com foco em suas trajetórias, desafios, estratégias de superação e conquistas. A partir das narrativas coletadas, foi possível compreender em profundidade como essas lideranças se constroem e resistem em meio às desigualdades de gênero e raça, revelando uma atuação marcada pela força, empatia e senso coletivo.

As análises evidenciaram que essas mulheres enfrentam obstáculos estruturais, mas constroem caminhos próprios de liderança baseados na resiliência, autonomia e solidariedade. Seus estilos de gestão valorizam o diálogo, o cuidado e a formação de vínculos, constituindo formas de liderança transformadoras, que transcendem o ambiente organizacional e alcançam impacto social. Além disso, as redes de apoio, familiares, religiosas e comunitárias, emergiram como fundamentais para a sustentação emocional e profissional dessas líderes.

Com base nos resultados, conclui-se que o problema de pesquisa foi plenamente respondido, uma vez que se identificaram com clareza as dificuldades e os aspectos positivos vivenciados por mulheres negras em cargos de liderança em Floriano, conforme proposto inicialmente. Do mesmo modo, o objetivo geral foi atingido, pois a pesquisa mapeou os principais desafios enfrentados, reconheceu os segmentos de atuação, comparou experiências

em diferentes setores e revelou padrões de superação e conquista. O estudo cumpriu, portanto, seu propósito de dar visibilidade às vozes negras locais e evidenciar as estratégias que possibilitam sua permanência e sucesso em posições de liderança.

Entre as limitações observadas, destaca-se a necessidade de remarcar algumas entrevistas, em função da rotina profissional das participantes, o que prolongou o processo de coleta. Ademais, uma das entrevistas apresentou duração significativamente maior do que as demais, o que exigiu um esforço adicional de transcrição e análise, embora tenha contribuído com dados de grande riqueza interpretativa. Tais aspectos, entretanto, não comprometeram os resultados, apenas reforçam a complexidade e a profundidade que caracterizam pesquisas qualitativas com sujeitos de alto nível de envolvimento social.

Para investigações futuras, recomenda-se aprofundar a análise das narrativas das líderes negras a partir da perspectiva da Análise do Discurso, o que permitiria compreender de modo mais refinado como suas identidades e resistências são construídas linguisticamente. Sugere-se, também, ampliar o escopo da pesquisa para níveis estadual ou nacional, possibilitando comparações entre diferentes contextos socioculturais e fortalecendo a produção científica sobre liderança feminina negra no Brasil.

Socialmente, esta pesquisa revela-se de grande relevância, pois contribui para o fortalecimento do debate sobre diversidade, representatividade e equidade racial nos espaços de poder. Em um contexto em que a valorização da diversidade é reconhecida como fator essencial para o desenvolvimento econômico e social, compreender as experiências, desafios e potencialidades das mulheres negras em cargos de liderança torna-se fundamental. Os resultados deste estudo oferecem subsídios para a formulação de políticas públicas e ações afirmativas mais eficazes, voltadas à promoção da igualdade de oportunidades e à ampliação da presença de mulheres negras em posições de decisão. Assim, a pesquisa ultrapassa o âmbito acadêmico, assumindo um papel social transformador ao dar visibilidade a trajetórias que inspiram e desafiam estruturas históricas de exclusão.

Em síntese, esta pesquisa confirma que as mulheres negras não apenas ocupam, mas ressignificam os espaços de liderança, transformando barreiras históricas em pontes de inspiração. Suas trajetórias reafirmam que a presença negra feminina em cargos de comando não é exceção, mas expressão legítima de competência, coragem e representatividade. Ouvir essas vozes é fundamental para compreender as dinâmicas de poder no país e para inspirar novas gerações de líderes comprometidas com a equidade e a transformação social.

## AGRADECIMENTOS

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Administração do Campus Amílcar Ferreira Sobral - Universidade Federal do Piauí.

## REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Nágila Espíndola; SANTOS, Eduarda Brito; PARANHOS, William Roslindo. Diversidade e inclusão em organizações de saúde: como, quando e para quem? **Cadernos de Gênero e Diversidade**, v. 7, n. 3, p. 246-271, dez., 2021. DOI: <https://doi.org/10.9771/cgd.v7i3.46904>. Disponível em: <https://periodicos.ufba.br/index.php/cadgendiv/article/view/46904>. Acesso em: 06 de mar. 2026.
- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen, 2019. 152 p. (Feminismos Plurais). Coordenação de Djamilia Ribeiro.
- ALVES, Érika Cristina Silva; ROCHA, Anna Carolina Carvalho. A discriminação da população negra no mercado de trabalho brasileiro pós-abolição. **Iniciação & Formação Docente**, v. 8, n. 2, p. 428-440, ago., 2021. DOI: <https://doi.org/10.18554/ifd.v8i2.5726>. Disponível em: <https://seer.uftm.edu.br/revistaeletronica/index.php/revistagepadle/article/view/5726>. Acesso em: 10 de mar. de 2026.
- BATISTA, Amanda; PICHETH, Sara. Empreendedorismo Feminino: Os desafios experienciados por mulheres empreendedoras em diversos segmentos na cidade de Maringá-PR. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 10, n. 1, p. 204-236, jan-fev, 2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.14721233](https://doi.org/10.5281/zenodo.14721233). Disponível em: <https://zenodo.org/records/14721233>. Acesso em: 06 de mar. de 2026.
- BEZERRA, Francisco William Coêlho; LIMA, David Ferreira; OLIVEIRA, Fábio Paulino de; LEMOS, Pedro Bruno Silva; MUNIZ, Carlos Alberto; PAIVA, Renato Farias de. Gestão da diversidade nas organizações: uma breve revisão bibliográfica. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 11, p. 1-12, ago., 2022. DOI: <http://dx.doi.org/10.33448/rsd-v11i11.33610>. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/33610>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.
- CALDEIRA, Elizangela CB; PENACHIOTTI, Anderson Gustavo; BARBOSA, Sebastiana Cristina Xavier. A discriminação da mulher no mercado de trabalho e o papel da área de recursos humanos. **Revista Científica Unilago**, v. 1, n. 1, p. 1-8, jan., 2020. Disponível em: <https://revistas.unilago.edu.br/index.php/revista-cientifica/article/view/278>. Acesso em: 06 de mar. de 2026.
- CAMPOS, Dilma. Mulheres negras rumo à liderança. **GV-executivo**, v. 22, n. 1, p. 16-21, fev., 2023. DOI: <https://doi.org/10.12660/gvexec.v22n1.2023.88903>
- CRISTO, Maria Amorim. **Liderança social feminina na APA Baía Negra**. Prof. Dr. Fernando Thiago. 47 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) -

Universidade Federal de Mato Grosso do Sul, Corumbá, 2023.

CRUZ, Vitória Pinto; FERNANDES, Alice Munz; CUNHA, Estephanye Paganotti da; SANTIN, Andria Caroline Angelo.. Liderança feminina: desafios enfrentados por mulheres ao liderar empresas na região da Serra Gaúcha/RS. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 10, n. 1, p. 92-120, jan., 2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.14721061](https://doi.org/10.5281/zenodo.14721061). Disponível em: <https://zenodo.org/records/14721061>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

FREITAS, Gabriela; SANTOS, Jucilene; JACINTO, Pablo. Inserção da mulher negra no mundo do trabalho: uma revisão de literatura. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 9, n. 26, p. 47-63, fev., 2022. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5933302>. Disponível em: <https://zenodo.org/records/5933302>. Acesso em: 10 de mar. de 2026.

JAMES, Lawrence; DESORMEAUX, Lyne. The state of Black leadership: What can be done to create sustainable change. **Consulting Psychology Journal**, v. 75, n. 1, p. 1-4, jan., 2023. DOI: <https://doi.org/10.1037/cpb0000255>. Disponível em: <https://psycnet.apa.org/fulltext/2023-70952-001.html>. Acesso: 26 de mar. de 2026.

JORGE, Grácia Lorena da Silva. **Mulheres negras líderes no médio Vale do Jequitinhonha: o saber como prática educativa por meio da educação não escolar**. p. 12-88, 2022. Tese de Mestrado. Dissertação. Vitória da Conquista, Bahia: Faculdade de educação da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, Bahia, 2019.

KYRILLOS, Gabriela M. Uma análise crítica sobre os antecedentes da interseccionalidade. **Revista Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 28, n. 1, p. 1-12, mar., 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2020v28n156509>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ref/a/zbRMRDkHJtkTsRzPzWTH4Zj/?lang=pt>. Acesso em: 07 de mar. de 2026.

LIMA, Isabela Cristina Américo; SANTOS, Kaio Vinicius Silva; PAIOLI, Luís Aparecido. **A comunidade negra no mercado de trabalho: negros em cargos importantes**. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Recursos Humanos) - Fatec São Carlos, São Carlos, jun. 2021. Disponível em: <https://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/7559>. Acesso em: 06 de mar. de 2026.

LIMA, José Rafael Pedro; SILVA, Lídia de Cássia Damascena; SOUZA, Victor Hugo Almeida. Desafios e oportunidades: mulheres negras em cargos de liderança. **Revista Ft, Ciências Sociais Aplicadas**, v. 29, n. 140, p. –, nov., 2024. DOI: [10.69849/revistaft/c110202411061142](https://doi.org/10.69849/revistaft/c110202411061142). Disponível em: <https://revistaft.com.br/desafios-e-oportunidades-mulheres-negras-em-cargos-de-lideranca/>. Acesso em 10 de mar. de 2026.

LOPES, Gilce Oliveira. **O impacto das políticas de promoção a diversidade nos cargos de liderança feminina negra nas empresas brasileiras**. p. 13-39. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial) – Faculdade de Tecnologia de Indaiatuba “Dr. Archimedes Lammoglia”, Indaiatuba, SP, nov. 2022.

LUCENA, Maria Socorro. Opressão da (s) Mulher (es) na Sociedade de Classe: “trabalhadora não é o feminino de trabalhador”: Perspectivas feministas em debate. **Revista Ciências do**

**Trabalho**, v. 1, n. 25, p. 1-12, mai., 2024. Disponível em:  
<https://rct.dieese.org.br/index.php/rct/article/view/386>. Acesso em: 13 de mar. de 2026.

MALPIGHI, Vanessa Cristina da Silva; BARREYRO, Luz Amparo López; MARIGLIANO, Rilza Xavier; LEOPOLDO, Kae. Negritude feminina no Brasil: uma análise com foco na educação superior e nos quadros executivos empresariais. **Revista Psicologia Política**, v. 20, n. 48, p. 325-338, maio/ago., 2020. Disponível em:  
[https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-549X2020000200006](https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2020000200006). Acesso em: 07 de mar. de 2026.

MARTINS, Jessyka Lopes; GODINHO, Letícia; CAMPOS, Marina Alves. “Nem ser mãe, nem não ser”: maternidade e vida profissional de mulheres negras. **Caderno Espaço Feminino**, v. 37, n. 1, p. 1-27, nov., 2024. DOI: <https://doi.org/10.14393/CEF-v37n1-2024-3>. Disponível em: <https://seer.ufu.br/index.php/neguem/article/view/74175>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

MILTERSTEINER, Renata Kessler; OLIVEIRA, Fátima Bayma de; HRYNIEWICZ, Lygia Gonçalves Costa; SANT’ANNA, Anderson de Souza; MOURA, Luiz Carlos.. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, abr-jun., 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120190176>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/tCzLBJyCbWjsr5bkQnnZ7bm/?lang=pt>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

POGREBNA, Ganna; ANGELOPOULOS, Spyros; MOTSI-OMOIJADE, Immaculate; KHARLAMOV, Alexander; TKACHENKO, Nataliya.. The impact of intersectional racial and gender biases on minority female leadership over two centuries. **Scientific Reports**, Londres, v. 14, n. 111, p. 1-16, jan., 2024. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41598-023-50392-x>. Disponível em: <https://www.nature.com/articles/s41598-023-50392-x>. Acesso em: 06 de mar. de 2026.

RENNER, Jacinta S.; GOMES, Gisele. Diversidade nas organizações: da ação afirmativa para o processo de gestão. **Conhecimento & Diversidade**, v. 12, n. 27, p. 27-38, nov., 2020. DOI: <https://doi.org/10.18316/rcd.v12i27.6705>. Disponível em:  
[https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento\\_diversidade/article/view/6705](https://revistas.unilasalle.edu.br/index.php/conhecimento_diversidade/article/view/6705). Acesso em: 28 de mar. de 2026.

SAUL, Aline Santos; ALMEIDA, Silvane Mascarenhas. Empreendedorismo feminino: estilos de liderança de empreendedoras em Parintins. **Revista Livre de Sustentabilidade e Empreendedorismo**, v. 10, n. 1, p. 181-203, jan-fev, 2025. DOI: [doi.org/10.5281/zenodo.14721195](https://doi.org/10.5281/zenodo.14721195). Disponível em: <https://zenodo.org/records/14721195>. Acesso em: 10 de mar. de 2026.

SILVA, Juliana Ben Brizola. Por uma teoria feminista radical e libertadora. **Revista Estudos Feministas**, v. 30, n. 1, p. 1-3, fev., 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1806-9584-2022v30n182302>. Disponível em:  
<https://www.scielo.br/j/ref/a/3hhvTcmm4WnmFrcvJcr8Mxy/?lang=pt>. Acesso em: 26 de mar. de 2026.

SILVA, Pauline Aparecida Ildefonso Ferreira; ALMEIDA, Érica Terezinha Vieira. Vivências



negras e trabalho do cuidado: uma análise consubstancial sobre as trajetórias de mulheres negras no mercado de trabalho em Campos dos Goytacazes/RJ. **Revista da ABET**, v. 20, n. 1, p. 85-108, jan-jun., 2021. DOI: <https://doi.org/10.22478/ufpb.1676-4439.2021v20n1.44167>. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.br/index.php/abet/article/view/44167>. Acesso em: 07 de mar. de 2026.

SIQUEIRA, Carolina Bastos; BUSSINGUER, Elda Coelho Azevedo. As ondas do feminismo e seu impacto no mercado de trabalho da mulher. **Revista Thesis Juris, Salvador**, v. 9, n. 1, p. 145-166, jun., 2020. DOI: <http://doi.org/10.5585/rtj.v9i1.14977>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/thesisjuris/article/view/14977>. Acesso em: 06 de mar. de 2026.