

Editorial:

La diversidad étnico-racial y la estrategia abierta: desafíos y posibilidades de la inclusión de liderazgos femeninos negros en las Organizaciones Públicas

Evelise Santos Sousa

Directora de Validación de Cupos de Acciones Afirmativas en la Universidad Federal de Santa Catarina. Magíster en Gestión Universitaria y doctoranda en Administración en la Universidad Federal de Santa Catarina, evelise.sousa@ufsc.br – Brasil.

Maria Carolina Santiago

Auditora Interna de la Universidad Federal de Santa Catarina. Magíster en Derecho y doctoranda en Administración en la Universidad Federal de Santa Catarina. advmariasantiago@gmail.com – Brasil.

(Para la versión en portugués, consulte más adelante (véase “Versão em Português”, págs. 5-7).

La presencia de liderazgos negros, especialmente de mujeres negras, en espacios estratégicos de las organizaciones públicas sigue marcada por ausencias y silencios. A pesar de los avances aportados por las políticas de inclusión y las acciones afirmativas, la subrepresentación de estas mujeres en cargos de decisión expresa la persistencia del racismo estructural en las prácticas organizacionales (Carneiro, 2005; Santos y Nogueira, 2022).

Este escenario impone la necesidad de reflexionar sobre lo que significa, en verdad, “inclusión” en los procesos estratégicos. Muchas veces, la presencia simbólica o protocolaria encubre desigualdades más profundas, relacionadas con la escucha cualificada, la construcción de agendas y la legitimidad discursiva (Crenshaw, 1991; Gonzalez y Denice, 2018). Las prácticas organizacionales, aun cuando se reviste de neutralidad o de discursos sobre diversidad, pueden funcionar como mecanismos de exclusión.

Al incorporar al debate la ética del cuidado de Tronto (1993; 2020), se abre un horizonte para repensar los fundamentos de la inclusión. El cuidado, entendido como práctica política y relacional, desplaza el foco desde las normas abstractas hacia la atención a las necesidades concretas de los sujetos. En el ámbito estratégico, esto significa cuestionar qué voces son efectivamente escuchadas, en qué condiciones y con qué reconocimiento. Así, las prácticas de cuidado se vuelven esenciales para transformar la apertura en inclusión real, garantizando que los liderazgos femeninos negros no solo participen, sino que influyan y resignifiquen los espacios estratégicos.

La Estrategia como Práctica (Whittington, 2006; Vaara y Whittington, 2012), como perspectiva, refuerza esta visión al comprender el liderazgo como un fenómeno relacional, constituido por prácticas cotidianas y situadas. Esta lente rompe con modelos tradicionales centrados en la autoridad formal o en rasgos individuales y desplaza la

mirada hacia las maneras de hacer estrategia, incluyendo aquellas históricamente marginadas. Desde esta perspectiva, el liderazgo femenino negro emerge como portador de prácticas que con frecuencia desafían patrones androcéntricos y eurocéntricos de racionalidad y objetividad, introduciendo estilos basados en la colaboración, la empatía y la construcción comunitaria (Eagly y Carli, 2007).

En este debate, la Estrategia Abierta se presenta como un enfoque innovador al proponer mayor transparencia y participación en los procesos decisorios (Whittington et al., 2011; Hautz et al., 2017). Sin embargo, la apertura formal no garantiza por sí sola la inclusión sustantiva. Como argumentan Lavarda y Bellucci (2022), la diversidad de actores en los procesos estratégicos no siempre se traduce en cambios efectivos de poder. Esto se debe a que persisten barreras simbólicas y estructurales que restringen la legitimidad de las mujeres negras como practicantes estratégicas, como las existentes en el entorno digital.

Las plataformas digitales, frecuentemente presentadas como espacios de democratización de la voz y de la participación, reproducen dinámicas de exclusión mediante algoritmos sesgados, prácticas de silenciamiento y ataques racistas dirigidos. Así, el racismo estructural no solo limita la presencia física de estas mujeres en espacios decisorios, sino que también restringe su visibilidad y legitimidad en los medios digitales, transformando redes que deberían ampliar la participación en lugares que refuerzan la desigualdad racial.

En ese sentido, el entorno digital se convierte en una capa más de disputa por la voz y el reconocimiento, exigiendo estrategias críticas para desestabilizar mecanismos tecnológicos que naturalizan la exclusión racial y de género. Por tanto, pensar la inclusión en la Estrategia Abierta exige un compromiso epistemológico, ético, político y racial. Más que garantizar asientos en la mesa, se trata de transformar las condiciones de posibilidad de la escucha y de la acción estratégica.

Esto significa reconocer que la diversidad no es solo tolerancia a la diferencia, sino un recurso estratégico que amplía los horizontes de interpretación y decisión. En síntesis, la reflexión que aquí se propone indica que la inclusión de liderazgos femeninos negros en la estrategia demanda más que mecanismos formales de participación. Requiere la incorporación de la ética del cuidado como principio organizador, la valorización de saberes plurales como centrales en el proceso estratégico y una mirada tecnológica antirracista.

En ese sentido, la estrategia deja de ser solo técnica o instrumental para convertirse en práctica relacional y política. Al fin y al cabo, más que abrir puertas, se trata de garantizar condiciones para que nuevas voces no solo puedan entrar, sino transformar las estructuras institucionales a partir de sus propias experiencias y visiones del mundo.

A diversidade étnico-racial e a open strategy: desafios e possibilidades da inclusão de lideranças femininas negras nas Organizações Públicas

Evelise Santos Sousa

Diretora de Validações de Cotas de Ações Afirmativas na Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Gestão Universitária e Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

Maria Carolina Santiago

Auditora Interna da Universidade Federal de Santa Catarina. Mestre em Direito e Doutoranda em Administração na Universidade Federal de Santa Catarina.

A presença de lideranças negras, especialmente de mulheres negras, em espaços estratégicos das organizações públicas ainda é marcada por ausências e silenciamentos. Apesar dos avanços trazidos pelas políticas de inclusão e ações afirmativas, a sub-representação dessas mulheres em cargos de decisão expressa a permanência do racismo estrutural nas práticas organizacionais (Carneiro, 2003; Santos; Nogueira, 2022).

Esse cenário impõe a necessidade de refletir sobre o que significa, de fato, “inclusão” nos processos estratégicos. Muitas vezes, a presença simbólica ou protocolar encobre desigualdades mais profundas, relacionadas à escuta qualificada, à construção de agendas e à legitimidade discursiva (Crenshaw, 1991; Gonzalez e Denice, 2018). As práticas organizacionais, mesmo quando revestidas de neutralidade ou de discursos de diversidade, podem funcionar como mecanismos de exclusão.

Ao trazer para o debate a ética do cuidado de Tronto (1993; 2021), abre-se um horizonte para repensar os fundamentos da inclusão. O cuidado, entendido como prática política e relacional, desloca o foco das normas abstratas para a atenção às necessidades concretas dos sujeitos. No campo estratégico, isso significa questionar quais vozes são efetivamente ouvidas, em que condições e com que reconhecimento. Assim, práticas de cuidado se tornam essenciais para transformar a abertura em inclusão real, garantindo que lideranças negras femininas não apenas participem, mas influenciem e ressignifiquem os espaços estratégicos.

A Estratégia como Prática (Whittington, 2006; Vaara e Whittington, 2012) enquanto perspectiva, reforça essa visão ao compreender a liderança como fenômeno relacional, constituído por práticas cotidianas e situadas. Essa lente rompe com modelos tradicionais centrados em autoridade formal ou em traços individuais e desloca o olhar para os modos de fazer estratégia, incluindo aqueles historicamente marginalizados. Nessa perspectiva, a liderança negra feminina emerge como portadora de práticas que frequentemente desafiam padrões androcêntricos e eurocêntricos de racionalidade e objetividade, introduzindo estilos baseados na colaboração, na empatia e na construção comunitária (Eagly e Carli, 2007).

Nesse debate, a Estratégia Aberta (Open Strategy) se apresenta como uma abordagem inovadora ao propor maior transparência e participação nos processos decisórios (Whittington et al., 2011; Hautz et al., 2017). Contudo, a abertura formal não assegura, por si só, a inclusão substantiva. Como argumentam Bellucci e Lavarda (2023), a

diversidade de atores nos processos estratégicos nem sempre se traduz em mudanças efetivas de poder. Isso porque, persistem barreiras simbólicas e estruturais que restringem a legitimidade de mulheres negras como praticantes estratégicas, como as existentes no ambiente digital.

As plataformas digitais, frequentemente apresentadas como espaços de democratização da voz e da participação, reproduzem dinâmicas de exclusão por meio de algoritmos enviesados, práticas de silenciamento e ataques racistas direcionados. Assim, o racismo estrutural não apenas limita a presença física dessas mulheres em espaços decisórios, mas também restringe sua visibilidade e legitimidade nos meios digitais, transformando redes que deveriam ampliar a participação em locais que reforçam a desigualdade racial.

Nesse sentido, o ambiente digital se converte em mais uma camada de disputa pela voz e pelo reconhecimento, exigindo estratégias críticas para desestabilizar mecanismos tecnológicos que naturalizam a exclusão racial e de gênero.

Portanto, pensar a inclusão na *Open Strategy* exige compromisso epistemológico, ético, político e racial. Mais do que garantir assentos à mesa, trata-se de transformar as condições de possibilidade da escuta e da ação estratégica. Isso significa reconhecer que a diversidade não é apenas tolerância à diferença, mas um recurso estratégico que amplia os horizontes de interpretação e decisão.

Em síntese, a reflexão aqui proposta indica que a inclusão de lideranças negras femininas na estratégia demanda mais do que mecanismos formais de participação. Requer a incorporação da ética do cuidado como princípio organizador, a valorização de saberes plurais como centrais ao processo estratégico e um olhar tecnológico antirracista.

Nesse sentido, a estratégia deixa de ser apenas técnica ou instrumental para tornar-se prática relacional e política. Afinal, mais do que abrir portas, trata-se de garantir condições para que novas vozes possam não apenas entrar, mas transformar as estruturas institucionais a partir de suas próprias experiências e visões de mundo.

REFERÊNCIAS

- Carneiro, S. (2005). *A construção do outro como não-ser como fundamento do ser* [Tese (Doutorado em Educação, Universidade de São Paulo)].
- Crenshaw, K. (1991). Mapping the Margins: Intersectionality, Identity Politics, and Violence against Women of Color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241–1299. <http://dx.doi.org/10.2307/1229039>
- Eagly, A. H. y Carli, L. L. (2007). *Through the Labyrinth: The Truth About How Women Become Leaders*. Harvard Business School Press.
- Gonzalez, G. y Denice, P. (2018). Race, strategic diversity initiatives, and organizational outcomes. *Social Problems*, 65(2), 238–255.
- Hautz, J., Seidl, D. y Whittington, R. (2017). Open strategy: Dimensions, dilemmas, dynamics. *Long Range Planning*, 50(3), 298–309. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2016.12.001>

- Lavarda, R. y Bellucci, C. F. (2022). Case study as a suitable method to research strategy as practice perspective. *The Qualitative Report*, 27(2), 539-555.
- Santos, R. R. e Nogueira, M. A. (2022). A inclusão performativa e os limites da diversidade no serviço público. *Revista de Administração Pública*, 56(5), 755–775.
- Tronto, J. C. (1993). *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Routledge.
- Tronto, J. C. (2020). Response-ability and responsibility: using feminist new materialisms and care ethics to cope with impatience in higher education. En V. Bozalek, M. Zembylas y J. Tronto (Eds.), *Posthuman and Political Care Ethics for Reconfiguring Higher Education Pedagogies* (pp. 153–160). Routledge.
- Vaara, E. y Whittington, R. (2012). Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336. <https://doi.org/10.5465/19416520.2012.672039>
- Whittington, R. (2006). Completing the Practice Turn in Strategy Research. *Organization Studies*, 27(5), 613–634. <https://doi.org/10.1177/0170840606064101>
- Whittington, R., Cailluet, L. y Yakis-Douglas, B. (2011). Opening strategy: Evolution of a precarious profession. *British Journal of Management*, 22(3), 531–544. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2011.00762.x>