

**A OPEN STRATEGY E DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL: DESAFIOS E
POSSIBILIDADES DA INCLUSÃO DE LIDERANÇAS FEMININAS NEGRAS NAS
ORGANIZAÇÕES**

MARIA CAROLINA SANTIAGO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

EVELISE SANTOS SOUSA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

Introdução

A presença de mulheres negras em posições estratégicas nas organizações permanece marcada por ausências e silenciamentos, reflexo do racismo estrutural nas práticas organizacionais. Apesar dos avanços em ações afirmativas, a sub-representação dessas lideranças nos espaços decisórios revela desigualdades profundas, muitas vezes camufladas por uma inclusão simbólica. A abordagem da Open Strategy, que enfatiza transparência e participação, ainda negligencia essas desigualdades raciais. Este estudo visa ampliar o debate sobre inclusão estratégica, analisando quem participa, como participa.

Problema de Pesquisa e Objetivo

O problema de pesquisa é: "Como a Open Strategy, sob a perspectiva da Estratégia como Prática, enfrenta os limites e potencialidades relacionados à inclusão efetiva de lideranças negras enquanto praticantes estratégicos, considerando as barreiras simbólicas e estruturais impostas pelas desigualdades raciais? E tem como objetivo geral compreender criticamente os limites e as possibilidades da Open Strategy na promoção da inclusão de lideranças femininas negras nos processos estratégicos organizacionais.

Fundamentação Teórica

A literatura reconhece a relevância estratégica dos gerentes intermediários como mediadores entre alta gestão e operação (Floyd & Wooldridge, 2000; Mantere, 2008). Sob a ótica da Strategy-as-Practice, são praticantes ativos da estratégia (Jarzabkowski, Balogun & Seidl, 2007). Estudos destacam suas contribuições em mudanças organizacionais e na tradução e implementação de estratégias (Rouleau, 2005; Huy, 2001). Esta pesquisa investiga como auditores internos se aproximam dessas práticas.

Discussão

A Open Strategy propõe maior transparência, participação e inclusão na formulação estratégica, mas sua aplicação acrítica pode ocultar desigualdades estruturais, especialmente para mulheres negras em liderança. A mera abertura não garante equidade na voz estratégica, pois hierarquias raciais e de gênero persistem. Incorporar a ética do cuidado de Joan Tronto permite repensar a estratégia como prática relacional, exigindo reconhecimento, responsabilidade e compromisso político para transformar a inclusão em agência legítima e transformadora.

Conclusão

Esta pesquisa amplia a Open Strategy ao abordar criticamente a inclusão étnico-racial nos processos estratégicos, integrando SAP e interseccionalidade. Mostra que a abertura formal não garante inclusão real, pois práticas participativas podem reproduzir exclusões simbólicas. Destaca a liderança feminina negra como prática relacional, questionando critérios tradicionais de legitimidade. Sugere futuras pesquisas empíricas sobre a atuação dessas lideranças na administração pública, os mecanismos de silenciamento e os impactos da inclusão na qualidade das decisões estratégicas.

Contribuição / Impacto

Este trabalho contribui ao ampliar a compreensão da Open Strategy, incorporando a dimensão étnico-racial e a interseccionalidade de gênero, revelando limitações das práticas organizacionais na inclusão efetiva de lideranças negras femininas. Ao propor uma abordagem crítica baseada na Estratégia como Prática, impacta o campo ao questionar critérios tradicionais de legitimidade estratégica e valorizar a liderança como prática situada e relacional. O estudo fortalece o debate sobre diversidade incentivando transformações inclusivas e a valorização da diversidade racial.

Referências Bibliográficas

- Carneiro, Sueli. A construção do outro como não-ser como fundamento do ser. 2003. Tese (Doutorado em Educação) - Faculdade de Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2003.
- Gonzalez, Lélia. 2020. Por um Feminismo Afro-Latino-Americano: Ensaio, Intervenções e Diálogos Rio Janeiro: Zahar. 375 pp.
- Hautz, J., Seidl, D., & 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>
- Tronto, J. C. (1993) *Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care*. Milton Park: Routledge.