



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Fernanda Teodoro Leite Ribeiro

**Mulheres pretas na administração pública:
representatividade e desafios na visão das servidoras pretas**

Rio de Janeiro

2023

Fernanda Teodoro Leite Ribeiro

**Mulheres pretas na administração pública:
representatividade e desafios na visão das servidoras pretas**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientadora: Prof^a Dr^a Renata Geórgia Motta Kurtz

Rio de Janeiro

2023

CATALOGAÇÃO NA FONTE
UERJ/REDE SIRIUS/BIBLIOTECA CCS/B

R484 Ribeiro, Fernanda Teodoro Leite.
Mulheres pretas na administração pública : representatividade e desafios na
visão das servidoras pretas / Fernanda Teodoro Leite Ribeiro.– 2023.
92f.

Orientadora: Renata Geórgia Motta Kurtz.
Dissertação (Mestrado) – Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Facul-
dade de Administração e Finanças.

1. Mulheres negras - Administração pública - Teses. 2. Diversidade no ambi-
ente de trabalho – Teses. I. Kurtz, Renata Geórgia Motta. II. Universidade do
Estado do Rio de Janeiro. Faculdade de Administração e Finanças. III. Título.

CDU 35.082.7(815.3)

Bibliotecária Lucia Andrade - CRB7/5272

Autorizo, apenas para fins acadêmicos e científicos, a reprodução total ou parcial desta disser-
tação, desde que citada a fonte.

Assinatura

Data

Fernanda Teodoro Leite Ribeiro

**Mulheres pretas na administração pública:
representatividade e desafios na visão das servidoras pretas**

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 28 de abril de 2023.

Banca Examinadora:

Prof.^a Dra. Renata Georgia Motta Kurtz (Orientadora)
Faculdade de Administração e Finanças — UERJ

Prof. Dr. Leonel Estevão Finkelsteinas Tractenberg
Faculdade de Administração e Finanças — UERJ

Prof.^a Dra. Luciane Medeiros de Souza
Centro Universitário UniCarioca

Rio de Janeiro

2023

DEDICATÓRIA

Durante o processo do meu mestrado, enfrentei diversas dificuldades e vivenciei curas profundas que me ajudaram a compreender melhor minha identidade. Deus sempre esteve comigo e me sustentou, mesmo quando eu pensei em desistir. O tema do racismo foi algo muito difícil para mim, pois trazia muita dor e sofrimento. No entanto, eu percebi que precisava enfrentar essa dor e lidar com essa questão para seguir em frente. A busca por igualdade racial muitas vezes se torna uma prisão, mas eu entendi que ser diferente não significa ser melhor ou pior, apenas significa ter vivências distintas.

Ao longo do desenvolvimento da pesquisa, mergulhei na história da população preta e aprendi muito com as entrevistadas. Agradeço profundamente a elas por compartilharem suas histórias e me ajudarem a compreender melhor as questões relacionadas ao racismo e à exclusão social.

Por fim, dedico este trabalho a Deus, o autor da minha vida, que me predestinou a este caminho e me guiou em cada passo. Sem Ele, nada disso seria possível.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter me concedido o fôlego de vida através dos meus amados pais, Sr. Wilson Leite (*in memoriam*) e Sra. Carmen Leite. Ao escrever seus nomes, meus olhos se enchem de lágrimas. Quem poderia imaginar que a filha deles estaria escrevendo esta página? Eu mesma não acreditava, desisti inúmeras vezes, mas Deus e suas orações me ajudaram a continuar, e hoje estou aqui, celebrando esta conquista graças à força de vocês.

Às minhas filhas, agradeço por todo amor, carinho e compreensão a cada vez que eu precisava de um momento e vocês entendiam. Obrigada por todos os abraços, águas e palavras de encorajamento, dizendo que eu conseguiria concluir.

Ao meu marido, agradeço por todo o cuidado, amor e por segurar a minha mão e me incentivar a continuar. É uma alegria compartilhar o que conseguimos juntos.

Aos meus amigos Cíntia e Wellington, agradeço todo o apoio e as palavras de incentivo para a concretização dos meus sonhos.

À minha orientadora, Professora Doutora Renata Kurtz, agradeço por ter acreditado neste projeto e por dedicar seu tempo e esforço para me apoiar num tema tão importante e difícil de ser abordado atualmente. Obrigada por respeitar o meu tempo de aprendizado nesta nova jornada como pesquisadora.

À professora Dra. Luciane, agradeço por ter aceitado o meu convite para participar da banca de qualificação. Seu conhecimento sobre o tema e suas recomendações foram fundamentais para ampliar minha literatura.

Agradeço a Viviane, minha maior incentivadora para ingressar neste Mestrado, que também me auxiliou na escolha do tema. Além de ser uma ótima ouvinte dos achados desta pesquisa.

Aos amigos da turma Controladoria e Gestão Pública, aos professores, coordenadores e equipe de apoio da UERJ, agradeço por todo o suporte. Quando iniciamos este Mestrado, não imaginávamos que enfrentaríamos uma pandemia que mudaria completamente nossas vidas.

Destino é um assunto de alma. Porque só depois de diluir, resolver e simplificar esse assunto pode ir para a gaveta do espírito. Um destino espiritual, precisa ser liberado de uma herança arcaica.

Daniela Flieger

RESUMO

RIBEIRO, Fernanda Teodoro Leite. **Mulheres pretas na administração pública**: representatividade e desafios na visão das servidoras pretas. 2023. 92 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

A presente dissertação teve como objetivo geral investigar os desafios e a representatividade de servidoras pretas em cargos de confiança na administração pública estadual, através de uma metodologia de pesquisa descritiva com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas com dez servidoras pretas na administração pública do estado do Rio de Janeiro. A análise dos dados coletados através dessas entrevistas e o estudo documental dos dados coletados no E-SIC identificaram a presença de barreiras institucionais enraizadas na sociedade, materializadas no racismo institucional, que afetam a participação e a representatividade das servidoras pretas na administração pública. As servidoras pretas enfrentam obstáculos na ascensão de carreira, falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento, ausência de políticas de promoção da diversidade e inclusão, e falta de representatividade. No entanto, as servidoras pretas têm estratégias para lidar com esses desafios, tais como empoderamento e autoafirmação, trabalho mais intenso que outros colegas, busca por apoio institucional, adaptação ao ambiente profissional, e busca de suporte psicológico. A criação de ações afirmativas se mostrou como uma importante estratégia para promover a representatividade das servidoras pretas no ambiente institucional, e a teoria dos princípios de amor de Bert Hellinger (1998; 2012) pode ser utilizada como uma ferramenta importante para análise do racismo como um sistema de opressão. Sugere-se, para estudos futuros, investigar como a aplicação desses princípios pode ser utilizada para lidar com o racismo institucional, avaliar a efetividade das ações afirmativas implementadas para aumentar a representatividade de servidoras pretas em cargos de liderança na administração pública estadual, e como a promoção da diversidade e da inclusão pode contribuir para o fortalecimento da administração pública.

Palavras-chave: Interseccionalidade. Diversidade. Racismo. Gestão de pessoas. Transformação social. Pertencimento.

ABSTRACT

RIBEIRO, Fernanda Teodoro Leite. **Black women in public administration**: representativeness and challenges from the perspective of black women civil servants. 2023. 92 f. Dissertação (Mestrado em Controladoria e Gestão Pública) – Faculdade de Administração e Finanças, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2023.

The present dissertation aimed to investigate the challenges and representativeness of black female civil servants in leadership positions in the state public administration through a descriptive research methodology with a qualitative approach. Interviews were conducted with ten black female civil servants in the public administration of the state of Rio de Janeiro, and the analysis of the data collected through these interviews and document analysis of data collected in E-SIC identified the presence of institutional barriers deeply rooted in society, materialized in institutional racism, which affect the participation and representativeness of black female civil servants in public administration. Black female civil servants face obstacles in career advancement, lack of training and development opportunities, absence of policies promoting diversity and inclusion, and lack of representation. However, they have strategies to deal with these challenges, such as empowerment and self-affirmation, working harder than their colleagues, seeking institutional support, adapting to the professional environment, and seeking psychological support. The implementation of affirmative actions was shown to be an important strategy to promote the representativeness of black female civil servants in the institutional environment, and Bert Hellinger's (1998; 2012) theory of the principles of love can be used as an important tool to analyze racism as a system of oppression. It is suggested that future studies investigate how the application of these principles can be used to deal with institutional racism, evaluate the effectiveness of affirmative actions implemented to increase the representation of black female civil servants in leadership positions in the state public administration, and how promoting diversity and inclusion can contribute to the strengthening of public administration.

Keywords: Intersectionality. Diversity. Racism. People management. Social transformation. Belonging.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1	-	Dados das Entrevistadas	51
Quadro 2	-	Categorias, Subcategorias, Códigos e número de citações	53
Figura 1	-	Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro, abril (2022).....	73
Figura 2	-	Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro, janeiro de 2023	74

SUMÁRIO

	INTRODUÇÃO	12
1	REFERENCIAL TEÓRICO	19
1.1	Conceitos de identidade e identificação	19
1.1.1	A construção da identidade da mulher e o processo de estereotipia	21
1.1.2	Estereótipos sobre mulheres pretas: Imagens de Controle	23
1.2	Colonialidade e racismo estrutural	27
1.2.1	Colonialidade e o processo de hierarquização social	27
1.2.2	O racismo como estrutura que permeia as relações sociais	30
1.2.3	O impacto do racismo na trajetória profissional das mulheres negras	34
1.3	A interseccionalidade, desafios e estratégias das mulheres pretas em ascensão profissional	36
1.3.2	O conceito de interseccionalidade e sua relação com a experiência das mulheres pretas	36
1.3.3	As desigualdades de gênero na administração pública	38
1.3.4	Os desafios das mulheres pretas em mobilidade social na organização pública	40
1.3.5	Estratégias adotadas pelas mulheres pretas para superar os desafios e ascender na carreira pública	42
2	METODOLOGIA	44
2.1	Natureza e tipo de pesquisa	44
2.2	Coleta de dados	45
2.3	Seleção de sujeitos	47
2.4	Técnica de análise de dados	48
2.5	Limitações do método	49
3	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	50
3.1	Dados demográficos das entrevistadas	50
3.2	Categorias e subcategorias	51
3.2.1	Categoria “Desafios das mulheres pretas na administração pública”	54
3.2.1.1	Subcategoria “Discriminação racial e de gênero”	54
3.2.1.2	Subcategoria “Discriminação racial”	57
3.2.1.3	Subcategoria “Discriminação de gênero”	59
3.2.1.4	Subcategoria “Imagens de Controle”	60

3.2.2	Categoria “Estratégias das servidoras pretas para lidar com os desafios”	62
3.2.3	Categoria “Consciência racial”	65
3.3	Representatividade das mulheres pretas	69
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	78
	REFERÊNCIAS	80
	APÊNDICE – Guia usado para realização das entrevistas	91

INTRODUÇÃO

Inquietação

Escrito em 14/10/2021

Investigar o tema mulheres pretas está diretamente relacionado à minha história de vida, atuação profissional e trajetória acadêmica.

Quando tinha aproximadamente 15 anos, gostava muito de ler revistas como a NOVA, que estampavam mulheres lindas na capa, todas exalavam poder, algumas eram artistas de televisão, outras empresárias ou diretoras de grandes empresas.

E comecei a sonhar a ser uma mulher daquela maneira. Como morava em Nova Iguaçu e não conhecia ninguém que pudesse me colocar em uma empresa de grande porte, pensei que a única maneira era trabalhar no McDonalds, pois ali começaria sem experiência e iria crescendo para me tornar uma grande executiva.

Tentei entrar no Mc, mas não deu certo pois era muito nova, a vaga que consegui aos 17 anos foi em uma franquia de Pastelaria, fui uma excelente funcionária e consegui ser destaque do mês, me tornando caixa com dois meses de trabalho. Ah, esqueci de contar que, antes de ter o sonho de ser executiva, eu queria ser caixa de supermercado, pois adorava ouvir o barulho das caixas registradoras e elas mexiam com muito dinheiro.

Dessa forma, para criar um comportamento e entendimento sem saber muito o que era isso comecei a ler revistas como Você S/A e Exame. Ficava aguardando o momento de publicação das 100 melhores empresas para trabalhar, pois seria ali que a menina de Nova Iguaçu trabalharia e realizaria seus sonhos.

Entretanto, não foi muito bem assim que aconteceu. De caixa, fui para vendedora, depois para atendente de telemarketing e pesquisadora de mercado. Fiz faculdade de administração, mas não tive dinheiro para pagar e parei a faculdade, conheci um rapaz e engravidei, tive uma menina linda e, em uma conversa com meu sogro, ele me disse para estudar para concurso público.

Sendo assim, iniciei os estudos como para prestar concursos para Polícia Rodoviária Federal (PRF), mas não terminei porque não gostava de armas. Pensei só no que aquele curso poderia me proporcionar, ganhar bem, e estabilidade, mas, através desse curso, conheci uma faculdade que preparava para concurso, cursei ciências contábeis e comecei a estudar para

passar no concurso de auditor fiscal, pois esse concurso, sim, iria mudar a minha vida em cinco dígitos. “Agora, sim, vou mudar de vida, vou ser auditora.”

Depois de dois anos de estudos, mais uma gravidez e um novo casamento, a menina realizou o sonho de passar no concurso e ganhar os cinco dígitos.

Entretanto, a realidade das organizações públicas é bem diferente do que ela imaginava. Burocracia, patrimonialismo, congelamento de salários e um ambiente onde as pessoas buscam a estabilidade, trabalhar pouco e ganhar muito.

Mas dentro dela havia uma vontade de fazer algo diferente: crescer, ser uma executiva como aquelas das revistas, só que algo que ela não sabia a impedia de ser essa mulher executiva.

Depois de alguns anos na administração pública querendo contribuir com algo maior, ela encontrou um livro sobre inteligência emocional. E começou a aplicar na sua vida, levando para o ambiente de trabalho. Ela teve êxito, montou uma assessoria de gestão de pessoas, começou a realizar alguns cursos de inteligência emocional, mas houve uma mudança de governo e com isso todo o trabalho foi terminado.

Depois disso, ela não desistiu, continuou com seus trabalhos, foi chefe de uma equipe, aplicou as metodologias em que ela acredita com um número menor de pessoas, teve êxito. Porém, com outra mudança de governo tudo mudou e dessa vez ela foi exonerada do cargo em comissão.

Pandemia, isolamento social, perda de entes queridos. Ao mesmo tempo reacende a paixão por cozinhar já que ser gestora de pessoas no serviço público não havia dado muito certo. Agora ela pode aplicar essas ferramentas em menos pessoas, seus funcionários no restaurante Feijoadá da Fê.

Ela segue feliz com seu negócio, mas sente que tem algo que precisa fazer na administração pública e busca, com essa dissertação, uma contribuição efetiva para a sociedade, olhando a subjetividade da servidora pública.

Interessante que o texto acima foi a primeira parte que escrevi da minha dissertação, eu queria falar sobre a minha história na administração pública, só que não conseguia nomear. Eu não sabia o que era e o racismo ficou nítido quando mergulhei na bibliografia e foi nomeando as coisas que vivi no ambiente público. Assim surgiu essa dissertação.

Essa dissertação nasce das angústias de uma servidora preta, de Nova Iguaçu, mãe solteira (agora casada), que buscou no campo investigar o que acontecia com outras mulheres mesmo estando em posições de liderança.

Cabe ressaltar que utilizei a palavra desafio porque não gostava de usar racismo, por achar que ele não existia ou das pessoas acharem que estou de *mi-mi-mi*. O racismo não é *mi-mi-mi*, ele é real e está presente em todas as relações.

A discriminação é um comportamento ou prática injusta com base em diversos fatores como gênero, raça, classe, religião, idade e política, com o objetivo de promover a exclusão social. A discriminação se constitui em um ato que expressa o preconceito (BRASIL, 1969). Porém o preconceito puro e simples é uma ideia, que costuma surgir no ambiente familiar ou por meio da interação com crianças de diferentes grupos, já na primeira infância, por meio da observação e imitação de modelos de ideias superficiais baseadas em gênero, raça, classe e idade, que podem reproduzir comportamentos hostis e agressivos (MANUEL; SILVA; OLIVEIRA; 2016).

De acordo com Almeida (2019), o racismo estrutural consiste na reprodução de políticas discriminatórias, como práticas de contratação e promoção, segregação residencial, disparidades no sistema de justiça criminal, representação desigual na mídia e na política, que perpetuam a desigualdade racial ao longo do tempo. Esse tipo de discriminação é sustentado por normas, políticas, práticas e instituições que excluem uma parcela da população do acesso a educação, emprego, informação e mobilidade social ascendente, devido à sua raça. Mesmo sem a intenção consciente de indivíduos, o racismo estrutural continua cristalizado e internalizado na cultura da sociedade atualmente (GALVÃO, 2021).

O racismo individual é uma forma de discriminação que se baseia na raça, teve início no Brasil durante o período colonial, com a ideologia da hierarquização racial proposta pelos colonizadores brancos, que perpetuaram a ideologia eurocêntrica da supremacia branca em relação à população colonizada preta e indígena. Quijano (2005) nomeou essa ideologia como Colonialidade, com suas raízes no eurocentrismo, que aponta para a imposição de uma ideologia de "democracia racial" em países como Brasil, Colômbia e Venezuela, que mascara a verdadeira discriminação e dominação colonial dos negros. Embora as tensões e conflitos raciais não sejam tão violentos e explícitos quanto em outros países, há um elemento que impede o desenvolvimento e culminação da nacionalização da sociedade e do Estado, bem como sua democratização. Essa ideia tem sido criticada por perpetuar a ideia de supremacia branca e por justificar a opressão e exploração de outras nações e povos (KILOMBA, 2019).

Almeida (2019) afirma que a concepção individual do racismo é o ato de discriminar, excluir ou distinguir alguém com base em sua raça ou fenótipo. A ratificação pelo Brasil da Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial, em 1967, demonstrou a importância de se eliminar a discriminação racial em todas as suas formas

e manifestações. Atribuído ao colonialismo e a todas as práticas de segregação e atribuíveis a ele, é uma prova da necessidade de acabar com a hierarquização social entre pretos e brancos. Não há justificativas eticamente defensáveis para a discriminação racial, nem teoricamente nem na prática, em lugar algum. Qualquer doutrina de superioridade baseada em diferenças raciais é cientificamente falsa, moralmente condenável, socialmente injusta e perigosa (BRASIL, 1969).

Ainda assim, essa não é realidade vivenciada pelos pretos no contexto brasileiro, pois as desigualdades raciais de hoje são resultado de várias discriminações historicamente vivenciadas pela população negra, seja em comportamentos individuais ou na estrutura da sociedade. Segundo a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD (IPEA, 2021), a maioria da população brasileira é classificada como preta. Em 2021, estima-se que 55,8% da população seja composta por pretos e pardos somados, enquanto os brancos correspondem a 43% do total. No entanto, os pretos ocupam os piores locais de trabalho e recebem os menores salários.

No mercado corporativo brasileiro o Instituto Ethos (2016) realizou um levantamento com 117 das 500 maiores empresas do país e constatou que os negros ocupam cargos principalmente de aprendizes e estagiários, representando 57,5% e 58,2%, respectivamente. Entretanto, essa participação cai significativamente para 6,3% nos cargos de gerência e para 4,7% no quadro executivo das companhias. A situação das mulheres pretas é ainda mais desfavorável, ocupando apenas 1,6% dos cargos de gestão nas empresas aprendizes pela pesquisa, enquanto ocupam 10,3% dos cargos de nível funcional e 8,2% dos cargos de supervisão.

Na administração pública, as mulheres pretas são a maioria no âmbito municipal, representando 59,7% do funcionalismo público em 2019, sendo esse grupo responsável por cerca de um terço do total de funcionários. Esse aumento na participação está diretamente ligado aos setores que mais cresceram ao longo do tempo na administração pública: a educação e a saúde, ainda conforme o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2019).

A interseccionalidade, termo utilizado por Akotirene (2019), refere-se à interconexão de dois fatores de percepção, como raça e sexo. Esse conceito se traduz na dupla opressão que as mulheres pretas enfrentam no mercado de trabalho, conforme aponta Collins (2019). No entanto, para Silva (2016), as mulheres pretas sofrem uma tríplice discriminação: raça, classe e gênero, pois vivenciam também condições desiguais na hierarquia de valor humano. De acordo com Kilomba (2019), em primeiro lugar, estão os homens brancos, depois as mulheres brancas,

seguidas por homens pretos e, por último, as mulheres pretas, que ficariam com o que sobra da sociedade.

Essa desvalorização das mulheres pretas é resultado de estereótipos enraizados na sociedade, como sua associação aos trabalhos domésticos, baixa qualificação, ganhos baixos e alta informalidade, como observado por Gonzalez (2020). Em paralelo, segundo Fanon (2008), a baixa autoestima e o complexo de inferioridade são efeitos psicossociais que as mulheres pretas enfrentam no mercado de trabalho. Embora essas questões não tenham uma causa única, quando combinadas, influenciam a construção da identidade das mulheres pretas e, portanto, não devem ser negligenciadas, como defende Memmi (2007).

Silva (2016) concluiu, em sua tese *Tetos de vitrais: gênero e raça na contabilidade no Brasil*, que a presença de mulheres negras em cargos e funções de liderança causa estranhamento na sociedade e entre os colegas de trabalho. Ela argumenta que uma das formas de enfrentar os atos discriminatórios no país são as políticas de ações afirmativas, que possuem papel fundamental na luta contra as desigualdades raciais e de gênero enfrentadas pelas mulheres pretas. Essas políticas garantem a inclusão dessas mulheres em espaços historicamente negados a elas, por meio de medidas como cotas em universidades e concursos públicos, reserva de vagas em empresas e incentivo à contratação de profissionais pretas (SANTANA; PEREIRA, 2018).

Apesar dessas ações afirmativas existirem há vários anos, para Junior, Bazanini e Mantovani (2018) a ascensão de pessoas negras aos níveis hierárquicos mais elevados ainda é limitada pelo racismo estrutural. Na época da construção desta pesquisa em 2022, foi constatado que não havia nenhuma mulher negra nos vinte e três cargos ministeriais da Presidência da República, nem nos vinte e nove do alto escalão do Governo do Estado do Rio de Janeiro. Entretanto, com a eleição e posse de Luís Inácio Lula da Silva em 2023, a composição dos ministérios do governo federal retratou a maior marca de diversidade no governo federal, sendo nomeadas onze mulheres, das quais uma é indígena e duas são pretas. Já no Governo do Estado do Rio de Janeiro, uma mulher negra, Rosangela Gomes, é a única nomeada que forma a representatividade da população preta como Secretária de Direitos Humanos.

O contexto mencionado de desigualdade de gênero e de raça na gestão pública motivou o seguinte questionamento desta pesquisa: quais os desafios e a representatividade de servidoras pretas na administração pública estadual?

Objetivo Geral

Investigar a representatividade de servidoras pretas na administração pública estadual, os desafios que essas servidoras enfrentam e suas táticas para lidar com esses desafios.

Objetivos Específicos

- a) Investigar a representatividade de servidoras pretas no Poder Executivo Estadual;
- b) Investigar os desafios da carreira profissional de servidoras pretas numa perspectiva interseccional; e
- c) Investigar como as servidoras pretas lidam com esses desafios.

Relevância e justificativas do estudo

Nos estudos organizacionais, a interseccionalidade ainda continua um assunto pouco abordado e incipiente, quando se trata de articular categorias como gênero, classe, raça e sexualidade. Alguns autores vêm trabalhando essas categorias, separadas e isoladas nas organizações, e mesmo os estudos que se propõem a estudar a diversidade nas mesmas terminam por mirar, por exemplo, apenas no gênero, abandonando os outros marcadores que constroem aquela realidade social (HOLVINO, 2010). Entretanto, essa afirmação já tinha sido identificada por Acker (2006), indicando que, ao realizar estudos em organizações, muitos pesquisadores priorizaram o estudo de um marcador social em detrimento de outro, deixando de investigá-los como processos interconectados e complexos que se reforçam ou contradizem mutuamente. Diante disso, a autora enfatiza a importância de uma análise interseccional que leve em conta os marcadores sociais de raça, gênero e classe, para uma compreensão mais abrangente das desigualdades e das experiências vividas por diferentes grupos sociais.

De encontro a essa necessidade, Teixeira, de Oliveira, Diniz e Marcondes (2021) informam que estudos sobre relações raciais na área de Administração ainda são poucos. Comparados com os debates sobre branquitude, as questões raciais são mais discutidas nos

campos da sociologia, história, antropologia ou psicologia. Sendo assim, o presente estudo constitui uma relevante reflexão sobre os desafios para as mulheres pretas acessarem, ascenderem e ocuparem cargos de decisão na administração pública, além de proporcionar uma análise interseccional das servidoras públicas. Ademais de ser notável a presença de obstáculos e dificuldades, corroboram com a existência de fatores estruturantes de discriminação sobre a mulher preta, não apenas no trabalho e no contexto da administração pública (GODINHO *et al.*, 2022).

Assim, a presente pesquisa justifica-se pela pertinência do tema, bem como pelo potencial de contribuição dos resultados para o aprimoramento da gestão. Além de direcionar um olhar para as mulheres pretas, dando-lhes um lugar de fala, para que ocorra transformação social e inclusão em termos de uma nova realidade diversificada (RIBEIRO, 2019).

Espera-se que os resultados deste estudo possam contribuir para se pensar maneiras de incluir e fomentar a ascensão de mulheres pretas em cargos de confiança e influência, e assim levar à criação de políticas públicas mais inclusivas e representativas e promover uma mudança cultural no âmbito do Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro.

Delimitação do estudo

A escolha do objeto de pesquisa decorreu do pressuposto de haver um baixo quantitativo de mulheres pretas em cargos de confiança no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro. Além disso, o estudo busca proporcionar uma ruptura de um discurso eurocentrado, produzindo a construção de um pensamento decolonial na administração pública, e uma forma de gestão inclusiva dos sujeitos que foram historicamente subalternizados na sociedade. Para responder ao problema de pesquisa, foi realizada uma investigação entre servidoras que se autodeclararam negras na administração pública estadual e municipal do Estado do Rio de Janeiro.

O estudo retringe-se ao Poder Executivo. Estão fora do escopo desta pesquisa, mulheres pretas do Judiciário, Legislativo e da administração pública federal. Isso porque o acesso às servidoras se revelou um fator importante, posto que a pesquisadora exerce suas atividades profissionais como auditora do Estado no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro, o que lhe favoreceu o contato com diversas Unidades Gestoras da Administração Direta e Indireta. Assim, pôde estreitar o canal de comunicação para captação de entrevistas, documentos, entre outros elementos necessários ao desenvolvimento da pesquisa.

1 REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro capítulo apresenta os fundamentos da identidade e da representação da mulher preta na sociedade brasileira. Neste capítulo, serão discutidos temas como a diferença de identidade e identificação, a construção da identidade da mulher preta, os estereótipos de gênero das mulheres pretas e as imagens de controle.

No segundo capítulo, serão abordados temas relacionados à colonialidade e ao racismo estrutural. Será discutido o processo de hierarquização social na sociedade brasileira, o racismo como estrutura que permeia as relações sociais e suas consequências na trajetória profissional das mulheres negras. No terceiro capítulo, a pesquisa se concentrará na interseccionalidade e nas mulheres pretas. Será apresentado o conceito de interseccionalidade e sua relação com a experiência das mulheres pretas, bem como a intersecção de gênero e raça e as consequências da interseccionalidade na vida dessas mulheres.

Por fim, no quarto capítulo, serão discutidos os desafios e estratégias das mulheres pretas na administração pública. Serão abordados temas como o teto de vidro e a falta de representatividade das mulheres negras nos cargos de liderança, os desafios das mulheres pretas em mobilidade social e as estratégias adotadas por essas mulheres para superar os desafios e ascender na carreira pública. Ao final da pesquisa, espera-se contribuir para o debate sobre a inclusão e representatividade das mulheres negras na administração pública, bem como para a elaboração de políticas públicas que promovam a equidade de gênero e raça na administração pública.

1.1 Conceitos de identidade e identificação

A fim de compreender a trajetória dessas mulheres e a construção delas como sujeitos, consiste salientar a diferença entre identidade e identificação. Para Pereira (2000), a identidade encontra-se ligada à cultura e ao que existe socialmente atribuído. Por esse motivo, a identidade não é fixa, estável ou definitiva. Consiste em uma construção, um resultado ou uma relação. De acordo com o autor, a identidade mantém-se oscilante, contraditória, dividida, inconsistente, inacabada e inconstante, uma vez que constitui uma construção social. Tudo que está construído pode sofrer mudanças, alterações e inclusões (PEREIRA, 2000).

Porém, a identidade não é algo fixo e imutável, mas sim fluida e dinâmica, se transformando ao longo do tempo e conforme os diferentes contextos. A ideia de que a identidade é um conceito multifacetado e dinâmico é defendida por diversos autores e estudiosos da área, como Stuart Hall (2006) e Zygmunt Bauman (2005). Segundo Hall, a identidade é construída em um processo contínuo de negociação e construção de significados, sendo influenciada por fatores como a cultura, a história, as relações sociais e as experiências individuais. Ao mesmo tempo, Bauman (2005) destaca que a identidade é algo que está sempre em movimento e em constante transformação, sendo moldada pelas mudanças no mundo social e pelas demandas da sociedade em que se está inserida. Portanto, a compreensão da identidade como algo dinâmico e multifacetado é fundamental para a compreensão das complexidades que envolvem a construção da subjetividade humana.

Por sua vez, a identificação é constituída a partir do reconhecimento de alguma origem comum, ou de características que são compartilhadas com outros grupos ou pessoas, ou ainda com base em um mesmo propósito (PEREIRA, 2000). Assim a identificação pode ser baseada em uma variedade de fatores, como gênero, sexualidade, classe social, idade, religião, interesses pessoais, entre outros. Além disso, a identificação sugere que as pessoas são limitadas por suas características comuns e que devem se identificar com um grupo específico para serem aceitas pela sociedade. Isso pode levar a uma visão limitada de si mesmo e dos outros, e uma tendência de perpetuar estereótipos e preconceitos. Porém a identificação diz respeito às relações que a pessoa desenvolve na sociedade, e ao seu pertencimento em categorias ou grupos, emocionalmente significantes para ele. Esse tipo de classificação inclui, entre outras, a identificação por afiliação étnica ou cultural, de gênero, de orientação sexual, de classes sociais, de idade ou profissionais (GIDDENS, 2008).

Dessa maneira para Bauman, compreende-se:

[...] o “pertencimento” e a “identidade” não têm a solidez de uma rocha, não são garantidos para toda a vida, são bastante negociáveis e revogáveis [...] as decisões que o próprio indivíduo toma, os caminhos que percorre, a maneira como age – e a determinação de se manter firme a tudo isso – são fatores cruciais tanto para o “pertencimento” quanto para a “identidade”. (BAUMAN, 2005, p.17).

Isto significa que os indivíduos estão sujeitos à mudança de ponto de vista, identificação e não identificação, e contradições, e dificilmente alguém pode permanecer leal a um só conjunto de ideias e princípios. Como o mundo é marcado por pluralidade, fragmentação e movimento, não há uma identidade única, mas uma rede de conexões. Como diz Bauman (2005), uma rede em que todos os indivíduos participam e de que fazem parte. Berger e Luckmann (2002) afirmam que a constituição e a sustentação das identidades são condicionadas

por normas sociais determinadas pelas estruturas sociais. Desse modo, a identificação não diz respeito apenas aos indivíduos. Pois, todo grupo expõe uma identidade que encontra correspondência com a sua definição social que, por sua vez, o situa na sociedade. Assim, a identidade social significa simultaneamente inclusão, pois só fazem parte do grupo aqueles que são iguais sob determinado ponto de vista, e exclusão, uma vez que, sob o mesmo pensamento, são diferentes de outros.

Dessa forma, como as pessoas estão a todo tempo com outras, esse relacionamento é um ponto crucial na construção de uma identidade pessoal e social (BERGER; LUCKMANN, 2002). Ao mesmo tempo que identidade não pode ser algo único, mas uma construção com base nas interações com grupos ou indivíduos ao longo do tempo, o entendimento da identidade parte da visão de um fenômeno social (SARAIVA; DUARTE, 2010). Em outros termos, a definição de identidades e o seu processo de construção permanecem, de certa forma, analisados no amparo da área da sociologia, já que implicam relações interpessoais, integração e adaptação em diferentes grupos, contribuindo, assim, para um processo de socialização.

1.1.1 A construção da identidade da mulher e o processo de estereotipia

Desde a época da escravidão no Brasil, as mulheres pretas são representadas como inferiores, subalternas e hipersexualizadas, e, após a abolição da escravatura, os negros libertos enfrentaram marginalização social, exclusão econômica, política e cultural (FONSECA JR., 2022). A construção da identidade preta no Brasil foi marcada por um processo de resistência e reivindicação de direitos que se manifestou em diversos movimentos sociais ao longo da história do país. Além disso, a identidade da mulher preta no Brasil é marcada por estereótipos e imagens de controle que são reproduzidos cotidianamente na sociedade brasileira, perpetuando a hierarquização da mulher preta com base em estereótipos que moldam a forma como essa mulher necessariamente deve agir em sociedade (COLLINS, 2019).

Os estereótipos são vistos como resultado do processo de classificação cognitiva entre grupos, justificando as diferenças grupais ao simplificarem ou exagerarem as características dos grupos envolvidos no procedimento de comparação, que procura diferenciar positivamente o grupo interno em detrimento do grupo externo (TURNER; BROWN; TAJFEL, 1979; TECHIO *et al.*, 2019).

Para Hall (2006), os estereótipos são um conjunto de práticas representacionais, um fenômeno que reduz um grupo a determinadas características, o tornando apenas ligado a elas como se estas lhe fossem naturais. Consequentemente, as pessoas são identificadas conforme suas categorias e características, que podem ser exageradas ou simplificadas posteriormente. Hall (2006) define o processo de estereotipagem como algo que reduz, naturaliza e define a diferença, separando o normal do diferente, e excluindo o que é considerado diferente por ser inaceitável. Para ele, a estereotipagem, em outras palavras, faz parte da manutenção da ordem social; estabelece uma fronteira figurativa entre o "normal" e o "pervertido", o "normal" e o "patológico", o "aceitável" e o "inaceitável", o "pertencimento" e o não pertencimento, ou o entre "*insiders*" e "*outsiders*", entre nós e eles. (HALL, 2006).

Outra característica dos estereótipos consiste na forma como se relacionam com o conceito de poder. O estereótipo de Hall "muitas vezes ocorre onde há grande desigualdade de poder" (HALL, 2006, p. 192), deixando-os excluídos e marcados pela distinção como um grupo sub-representado. Para Bhabha (1998), uma das armas do colonialismo é o uso de estereótipos para tentar estabelecer um discurso sobre o outro, que, em sua análise, é o asiático e o africano, tornando-se um mecanismo para criar desigualdade e hierarquia.

Posto isto, os sistemas de classificação rastreiam o significado e marcam as diferenças na sociedade. Isso significa que a diferença não está na natureza das coisas ou dos animais vivos. Assim, cada sociedade pode ser entendida como resultado ou signo de sua escolha descrita. Cada sistema de categorização tem suas próprias causas internas. E cada sociedade é simultaneamente escrava e dona do sistema de categorização que governa sua existência. Consequentemente a categorização consiste em um processo de construção, persistindo em um ponto de partida para a compreensão do sistema como um todo, onde partes individuais se relacionam com outras partes e com o todo (TAVARES, 2003).

Os estereótipos são enraizados no sistema de valores do grupo e nos padrões individuais de comportamento de seus membros em situações de conflito social, antagonismo ou tensão intergrupar. Conforme o professor Kimball Young afirmou, "os estereótipos hoje refletem em grande parte diferenças de classe, relações raciais, conflitos religiosos e internacionais" (PINTO, 1953, p. 186).

Por sua vez, a diversidade de estereótipos pode ser gerada socialmente e compreender relações específicas. Segundo Paim (2011), é importante notar que uma vez criados os estereótipos, eles se estabelecem e deslizam entre a percepção e a realidade, fazendo com que o indivíduo veja o estereótipo adequado em vez de cada tipo, em parte. Em relação aos pretos, pode-se dizer que o preconceito racial consiste, de certo modo, em um sistema característico de

reações estereotipadas, mais ou menos enraizadas, que são realizadas de diversas formas na vida social, não no contato com negros, mas através a assimilação das visões existentes sobre negros (PAIM, 2011). Como grupos em vez de criações individuais, os estereótipos tendem a formar e integrar essas representações dentro de estruturas mais amplas nas quais o grupo se fragmenta ou compete.

Por fim, ao analisar a realidade social brasileira no que diz respeito às relações entre grupos raciais, percebe-se que ainda hoje se verificam assimetrias e desigualdades de poder que se protegem através das estruturas em um país onde os pretos são desfavorecidos. Para Bhabha, (1998), os estereótipos raciais funcionam como uma construção controlada para a preservação do poder branco e da posição de submissão destinada aos pretos.

1.1.2 Estereótipos sobre mulheres pretas: Imagens de Controle

A produção intelectual acadêmica de Gonzalez (2020) se destaca por sua capacidade de dialogar com diferentes esferas, expondo como a intersecção de gênero e raça na sociedade brasileira permanece impregnada pelo colonialismo. Gonzalez (2020) identifica três imagens da mulher negra como: a mulata, a dona de casa e a mãe preta, não existindo outra característica que não essas. E são naturais os pensamentos estereotipados na sociedade, principalmente quando se trata de racismo no Brasil. Segundo a autora, os pretos são "bem-vistos" apenas se atendem a certas expectativas da sociedade eurocêntrica. Falar alto, ser preguiçoso e incapacidade intelectual são características associadas aos pretos de tempos em tempos (GONZALEZ, 2020).

Além disso, é possível observar que as mulheres pretas continuam sendo rapidamente associadas ao trabalho doméstico, que sempre foi desvalorizado como atividade remunerada. Essa associação está profundamente enraizada e persiste nas relações coloniais e subalternas. Não é surpreendente que as mulheres pretas estejam mais envolvidas em atividades de baixa retribuição (GONZALES, 2020).

Igualmente ao racismo, o colonialismo constituiu um sistema de dominação e opressão que influenciou a formação dos aspectos da vida social (COLLINS, 2019). A construção dos estereótipos sobre mulheres pretas difere significativamente dos atribuídas às mulheres brancas. Enquanto há sentidos de proteção, pureza e delicadeza no corpo feminino branco (GOFFMAN, 1979) Por isso, elas são frequentemente rejeitadas e preteridas em relacionamentos afetivos

(SOUZA, 2008; PACHECO, 2008), em um processo de contínua mentalidade colonial que fixa corpos negros em lugares de subalternidade (ARAÚJO, 2019).

Segundo Collins (2019), uma das estratégias para continuação do sistema de dominação são as imagens de controle para as mulheres pretas de subalternização, à subserviência e à hipersexualização. Consistem também em uma maneira poderosa de atacar a assertividade das mulheres negras e sua resistência à objetificação como outras na sociedade, descrevendo as mulheres pretas em termos de estereótipos desumanos. Assim, o sistema de dominação dá desculpas para tentar perpetuar a desigualdade social e a violência que infligem as mulheres pretas em todo o mundo.

Para Bueno (2020), as imagens de controle são a dimensão ideológica do racismo e do sexismo compreendidos de forma simultânea e interconectada. São utilizadas pelos grupos dominantes com o intuito de perpetuar padrões de dominação que historicamente são constituídos para que permaneçam no poder. As imagens de controle aplicadas às mulheres pretas são baseadas centralmente em estereótipos articulados a partir das categorias de raça e sexualidade, manipulados para conferirem às iniquidades socioraciais, a aparência de naturalidade e invisibilidade.

Ademais Collins (2019), discute que a imagem do controle evoca ideias sobre uma gama de atividades e estereótipos sobre o corpo, motivações, comportamentos, aparência, cor da pele e características físicas das mulheres pretas, inibindo assim o potencial de subjetivação das mulheres. De acordo com a autora, as imagens de controle atingem todos os grupos sociais, mas são sempre prejudiciais às mulheres pretas, pois esse grupo social está exposto a múltiplas opressões. Collins (2019) também aponta que as imagens de controle funcionam como um dos fatores na existência da opressão vivenciada pelas mulheres pretas, funcionando como artifícios de poder, porque conservam premissas de subalternidade, necessidade de domesticação e controle, para um corpo marginalizado, visto como selvagem e ameaçador.

Outrossim as imagens de controle podem assumir diversas formas, tais como histórias, mitos ou outros. Entre elas, os estereótipos são particularmente relevantes, pois são construções que influenciam a maneira como a sociedade caracteriza as mulheres pretas e dita como elas devem se comportar. Conforme Collins (2019) aponta, os estereótipos são especialmente insidiosos porque naturalizam as injustiças sociais que essas mulheres enfrentam no dia a dia. Esse controle pode ser tanto externo, quando as pessoas enxergam as mulheres negras por meio das lentes dessas imagens de controle, quanto interno, quando as próprias mulheres chegam a acreditar nessas construções e se sentem diminuídas e inferiores às outras pessoas.

No que diz respeito às imagens de controle, Collins (2019) identifica três principais divisões: "Jezebel", "Mammy" e "Sapphire". A figura da Jezebel é associada à hipersexualização da mulher preta e à sua disponibilidade para o acesso sexual, principalmente por parte dos homens brancos. Essa imagem de controle serviu como justificativa para a desumanização dos corpos pretos e para a legitimação dos estupros durante o processo colonizador (CARNEIRO, 1995; DAVIS, 2016;), criando o mito a partir do estupro que as mulheres são fogosas e que satisfarão todos os anseios sexuais dos seus parceiros, como ressalta Bueno (2020). Além de que a imagem da Jezebel contribui para o controle sexual também das mulheres brancas, na medida em que reforça a ideia de que a verdadeira feminilidade está associada à pureza e castidade (COLLINS, 2019). Portanto a hipersexualização da mulher preta serve aos discursos da colonialidade e define seu lugar em uma lógica de exploração do corpo.

Contudo a Mammy, que dialoga com a "mãe preta" no contexto brasileiro (GONZALEZ, 2020), é assexuada, subserviente e dócil. A Mammy é a mulher preta presa ao serviço doméstico, aos cuidados da família branca e à lógica escravocrata do trabalho interminável e invisível. Collins (2019) afirma que a Mammy é o retrato da forma como os brancos esperam que as mulheres pretas se comportem para eles. A mãe preta é vista como um ser sem história, desejos e existência fora do contexto do trabalho em território branco, negando o agenciamento das mulheres pretas. Ademais a figura da Mammy e a da mãe preta se fundem à imagem da "ama de leite", figura recorrente em contextos coloniais, em que escravas eram a serviço do aleitamento de crianças brancas, nutrindo relações afetivas e carinhosas com aqueles que eram donos de seus corpos e ações, mesmo quando crianças. Em contextos contemporâneos e brasileiros, a Mammy pode ser a babá ou a empregada doméstica, já que a lógica da subordinação a partir do contexto familiar e afetivo, mesmo sob os ditames violentos da precarização do trabalho, segue semelhante àquela pensada na conjuntura colonialista.

Segundo Collins (2019), são pessoas invisibilizadas, silenciadas e envoltas em expectativa de passividade, novamente expropriadas de seus próprios laços familiares em prol da manutenção da soberania branca. Assim sendo o corpo preto constantemente relegado ao serviço doméstico em casas brancas e parece não poder existir em outro lugar, como lembra GONZALEZ (2020).

Porém, a Sapphire é uma imagem de controle que frequentemente aparece em narrativas midiáticas, conforme descrito por West (1995). A Sapphire é agressiva, prepotente, assertiva e expansiva. Por conta dessas características, a Sapphire é vista como castradora da masculinidade e, portanto, muitas vezes é preterida em relacionamentos românticos. Além disso, por ser vista como dominante e indiscreta, a Sapphire é considerada uma imagem

negativa da mulher negra para a branquitude, que a vê como uma ameaça ao seu poder de dominação. Ademais Jewell (1993) argumenta que a capacidade de responder às pessoas de forma ativa e provocadora é o predicado fundamental da Sapphire.

Portanto a Sapphire é o polo contrário da ritualização do comportamento feminino idealizado na atualidade ocidental e perturba o poder masculino com sua assertividade. De acordo com Collins (2019), a Sapphire justifica o preterimento afetivo frequentemente vivenciado por mulheres negras, a conhecida solidão da mulher negra que segundo a autora, as mulheres negras altamente educadas são consideradas assertivas demais e, por isso, têm dificuldade em encontrar homens dispostos a se casar com elas.

Além disso, as imagens de controle relatadas por Collins (2019) são perceptíveis nas novelas brasileiras (VILARDO, 2017), pois reforçam ainda mais a diferença entre os corpos de mulheres brancas e negras. Enquanto as mulheres brancas são frequentemente representadas dobrando os joelhos, inclinando a cabeça e olhando para fora da câmera, sinalizando timidez, vergonha e desorientação. Outrossim, as mulheres pretas são mais frequentemente representadas sozinhas, em comparação com o núcleo familiar tradicional no contexto branco (SOUZA, 2008), perfazendo o estereótipo de mulher preta e agressiva como forma de justificar diversas opressões (BENTO, 1995).

Adicionalmente, estudos sobre as opressões sofridas por mulheres pretas apontam que o mito de que essas mulheres são agressivas em seus espaços de trabalho está relacionado ao estereótipo da mulher preta "barraqueira". Esse estereótipo implica que as mulheres pretas não apenas procuram confusão sem motivo, mas também não se importam em falar alto e gritar em público (JESUS, 2018). Além disso, a demarcação de classe também permeia esse papel, já que o termo "favelada", que se refere a pessoas pretas que vivem em periferias ou favelas, é frequentemente utilizado como sinônimo para "barraqueira" (COLLINS, 2019).

Embora esse estereótipo tente fixar mulheres negras em uma classe marginalizada, ele também afeta as mulheres pretas de classes mais altas, uma vez que se espera que elas reajam de forma agressiva a diversas situações. Além disso, essas mulheres podem ser cobradas a se posicionar de forma extremista em questões raciais. Em contraste à mulher preta agressiva, surge a representação da mulher preta conformada. Essa submissão das mulheres pretas consiste em um contexto em que alcançaram postos mais altos no emprego, tendo cursado o ensino superior ou estarem em espaços majoritariamente brancos, e devem ser gratas pelo espaço que ocupam. Isto pode ser percebido no cotidiano ao se esperar de mulheres pretas que ocupam posições de destaque - que, geralmente, não seriam preenchidas por elas - que mantenham uma personalidade submissa e de conformidade (COLLINS, 2019). Por fim e de acordo com esses

estereótipos apresentados o destino da mulher preta parece ser a solidão ou a falta de afeto, justificado pelas opressões intercruzadas e pelos estereótipos apresentados. É possível que existam outros mitos, estereótipos e histórias, que compõem essa gama de crenças.

1.2 Colonialidade e racismo estrutural

1.2.1 Colonialidade e o processo de hierarquização social

A subalternidade vivenciada pelos pretos é um fenômeno histórico e estrutural que se baseia em uma hierarquização social que se estabeleceu ao longo do tempo e que perdura até os dias atuais. A partir do processo de colonização, os pretos foram colocados em uma posição inferiorizada na sociedade, escravizados e vivenciaram todas as formas de opressão e violência. Mesmo após a abolição da escravatura, essa hierarquização persistiu e os resultados desse período podem ser percebidos até hoje na sociedade em diferentes esferas da vida social, como no mercado de trabalho, na educação, na saúde, na cultura e em outras áreas (FONSECA JR., 2022).

Assim sendo, a partir do fim do período colonial, foi estabelecido um modelo hierárquico de classificação social global que passou a controlar recursos, trabalho, capital e conhecimento, juntamente com o domínio do racismo. Esse novo modelo de relações raciais de poder foi denominado por Aníbal Quijano (2005) como colonialidade, que se expressa no modelo global de dominação capitalista. Assim após esse período as relações entre as nações colonizadas e as nações colonizadoras continuaram pautadas em uma estrutura de dominação e subordinação. As nações que foram invadidas e dominadas pelos colonizadores europeus continuaram em posição de subordinação mesmo após a conquista de suas independências.

Por conseguinte, a colonialidade defendida por Quijano (2005) remete ao projeto de modernidade colonial que separa e hierarquiza raças, povos, gêneros e sexualidades, culturas, línguas e saberes, como forma de estabelecer e legitimar a hegemonia eurocêntrica. Ele integra e estrutura os modos de produção capitalistas modernos fora do processo histórico de colonização da América, África e Ásia pelos povos europeus. O impacto não se limita à organização geopolítica da economia por meio da divisão do trabalho entre os países (central/periférico), mas também envolve a criação de lógicas e ideologias hegemônicas, bem

como de linguagem (exemplos de uso do inglês como língua universal). Trata-se de uma monocultura do saber (SANTOS; ARAÚJO; BAUMGARTEN, 2016).

Em primeiro lugar, é importante distinguir o conceito de colonialismo e colonialidade. Nelson Maldonado-Torres (2007) destaca que o colonialismo é anterior à colonialidade, mas a colonialidade persistirá após o fim do colonialismo. A colonialidade se refere a um padrão de poder que surge a partir dos efeitos do colonialismo moderno, envolvendo não apenas uma estrutura formal de poder entre povos e nações, mas também dimensões como trabalho, conhecimento, autoridade e relações interpessoais, articuladas em torno da ideia de raça e diferenciação. A colonialidade sobrevive e persiste na organização das instituições, incluindo a ciência, as metodologias de ensino, a cultura e as formas de produzir e ensinar música, por exemplo (MALDONADO-TORRES, 2007).

Assim, um padrão global de colonialidade se formou a partir da criação do continente americano, caracterizado por dois pilares principais. O primeiro é a concentração de todas as formas históricas de controle do trabalho, recursos e produtos em torno do capital. O segundo pilar é a ideia de raça, que pode ter se originado a partir de diferenças fenotípicas entre colonizadores e colonizados, e que é amplamente aceita como uma referência para definir supostas diferenças biológicas entre esses grupos, estabelecendo a superioridade presumida dos primeiros sobre os segundos (QUIJANO, 2005).

Para Quijano (2005), a ideia de raça foi criada como forma de classificar as diferenças entre colonizadores e colonizados, estabelecendo uma hierarquia racial que conferia aos primeiros uma posição de superioridade e aos últimos uma situação inferior. Essa invenção incluiu a naturalização de ideais e práticas extremas, legitimando as relações de dominação impostas pela conquista. Neste sentido, a ideia de raça foi uma maneira de legitimar a conquista da América e, posteriormente, a constituição da Europa como nova identidade depois da América. A expansão do colonialismo europeu ao resto do mundo conduziu à elaboração da perspectiva eurocêntrica do conhecimento e com ela à elaboração teórica da ideia de raça como naturalização dessas relações coloniais de dominação entre europeus e não europeus.

Historicamente, a ideia de raça tem sido o mais eficaz e durável instrumento de dominação social universal, uma vez que se converteu no primeiro critério fundamental para a distribuição da população mundial nos níveis, lugares e papéis na estrutura de poder da nova sociedade. A raça foi utilizada para justificar as antigas concepções e práticas de relações de superioridade/inferioridade entre dominantes e dominados, naturalizando as diferenças fenotípicas, culturais e intelectuais dos povos conquistados e dominados como inferiores.

Assim, a referência de poder global reforçou a ideia de que existia uma classificação de seres humanos em razão de sua raça e sexualidade, pois estabeleceu ideias de superioridade e inferioridade entre brancos e negros, europeus e indígenas. Nesse caminho, a raça era fundamental para determinar a hierarquização entre as pessoas, seus papéis e espaços dentro das sociedades. Por isso, pode-se afirmar que a colonialidade construiu, a partir da subjetividade dos subalternizados, um mundo inferior, sem oportunidades, com base no pensamento europeu (QUIJANO, 2007).

Em vista disso, as relações sociais passaram a ser mediadas pela ideia de raça e desigualdades sociais, e novas identidades sociais foram geradas na América, como índios, negros e mestiços para reforçar essa noção (QUIJANO, 2007). Deste modo, esta configuração institui o confinamento dos negros nos extratos sociais inferiores, ou seja, ambos os fatores são responsáveis pelo racismo na sociedade (OSÓRIO, 2009).

Nessa perspectiva, Quijano (2005) aponta que as identidades foram gradativamente associadas e classificadas de acordo com as relações de dominação estabelecidas na sociedade colonial, permitindo que as noções de raça e identidade racial fossem utilizadas como forma de rotular as populações das Américas e do resto do mundo a partir de uma ótica eurocêntrica. Simultaneamente, os colonizadores passaram a caracterizar o fenótipo dos explorados como cor, considerando que a cor é o sinal mais evidente de categorização racial (QUIJANO, 2005). Logo, a divisão da cor surgiu para personificar e delimitar novas identidades e papéis constituídos em decorrência do processo de colonização, com o objetivo de classificar e distinguir visivelmente os colonizadores dos colonizados, os dominantes dos dominados, os superiores dos inferiores, os brancos dos não brancos.

Segundo Munanga (2009), as relações de dominação não foram justificadas pelas diferenças entre os povos, mas que a classificação dessas diferenças emergiu e foi utilizada para manter o processo de dominação, como aconteceu com a disseminação do conceito de raça. O autor argumenta que é verdade que os negros colonizados são oprimidos por causa de sua cor, mas o mito é afirmar que a opressão ocorre por causa de sua raça. Para Munanga, os negros não foram colonizados porque eram negros, mas sim porque suas terras foram tomadas e sua força de trabalho foi expropriada para a expansão colonial, o que fez com que se tornassem pretos.

Da mesma forma, pode-se tirar conclusões sobre a construção da categoria racial branca, uma vez que os brancos não se tornaram colonizadores porque eram brancos e as populações eram dominadas por serem não brancas; mas sim por uma imposição de uma pretensa supremacia pelos colonizadores europeus, a partir da elaboração de discursos que buscavam a todo custo tecer uma justificativa plausível para a exploração dos povos colonizados, 2014).

1.2.2 O racismo como estrutura que permeia as relações sociais

O racismo é um fenômeno social e cultural que se baseia na ideia da superioridade ou inferioridade de grupos raciais ou étnicos específicos, e que leva à discriminação e à opressão desses grupos. Segundo a definição da UNESCO de 1978, o racismo é “a doutrina da superioridade racial, que se baseia na ideia de que a herança biológica determina as características culturais e individuais, e que, portanto, certas raças são naturalmente superiores a outras” (UNESCO, 1978). Essa definição destaca a ideia fundamental de hierarquia social, decorrente desde o período colonial, no Brasil, a superioridade é para os colonizadores brancos e a inferioridade, para os colonizados pretos e indígenas (MUNANGA, 2009).

Assim sendo o racismo não é apenas um fenômeno individual, mas também estrutural, utilizando uma forma de discriminação baseada na raça que está enraizada em instituições e práticas sociais, perfazendo uma maneira sistemática de marginalizar e excluir grupos étnicos inteiros, perpetuando a desigualdade e a injustiça ao longo do tempo (ALMEIDA, 2019).

Consequentemente, uma das principais formas pelas quais o racismo se manifesta é por meio da discriminação racial, que pode ocorrer de várias formas, desde insultos verbais e agressão física até a exclusão social e a negação de oportunidades de emprego, educação e moradia. Neste sentido, pode afetar profundamente a autoestima, o bem-estar emocional e a capacidade das pessoas de se realizarem plenamente na sociedade (KILOMBA, 2019).

Além disso, o racismo pode acontecer por meio da invisibilização e do reconhecimento por meio de estereótipos, ou pela marginalização das pessoas negras nos meios de comunicação e na cultura popular (OLIVEIRA *et al.*, 2022). A mídia muitas vezes retrata pessoas pretas, que muitas vezes são representadas com estereótipos de criminosos, ignorantes ou engraçados, em vez de indivíduos complexos e multifacetados. Essa representação reducionista pode reforçar a noção de que os grupos étnicos marginalizados são inferiores ou menos humanos do que os brancos (MOREIRA, 2019).

Para Carmichael e Hamilton (1967), o racismo estrutural se diferencia do racismo individual pois o segundo consiste em atos manifestos contra a vida e a propriedade de um indivíduo orientado por motivos raciais, se expressando geralmente de forma violenta, já as desigualdades são contra um povo. De acordo com Lia Vainer Schucman (2012), o racismo individual significa as ações e comportamentos racialmente discriminatórios produzidos individualmente nas práticas de relações interpessoais. Almeida (2019, p. 28) acredita que o racismo individual:

[...] é concebido como uma espécie de ‘patologia’. Seria um fenômeno ético ou psicológico de caráter individual ou coletivo, atribuído a grupos isolados; ou ainda, a uma ‘irracionalidade’, a ser combatida no campo jurídico por meio da aplicação de sanções civis – indenizações por exemplo – ou penais [...].

Ademais, Almeida (2019) admite que, por esse motivo, a concepção individual não pode reconhecer que o racismo existe, porém apenas o preconceito, com interesse de omitir a natureza política do fenômeno, dando, assim, maior destaque à natureza psicológica. Conforme esse ponto de vista, haveria apenas indivíduos racistas que atuam em grupo ou isoladamente, desconsiderando totalmente a possibilidade de existirem instituições e sociedades racistas. Assim, o racismo se manifestaria principalmente na forma de discriminação direta, mesmo havendo chance de acontecer de forma indireta.

Considera-se ainda que as formas mais relevantes para que os males causados pelo racismo sejam enfrentados se darão por meio de ações que incentivem mudanças culturais, assim como proporcionar maior educação e conscientização sobre esses danos, contribuindo, assim, para a mudança de comportamento das pessoas ao se depararem com as mais diversas situações em que o racismo esteja presente (ALMEIDA, 2019). Além disso, Almeida admite que:

[...] não podemos deixar de apontar o fato de que a concepção individualista, por ser frágil e limitada, tem sido a base de análises sobre o racismo absolutamente carentes de história e de reflexão sobre seus efeitos. É uma concepção que insiste em flutuar sobre uma fraseologia moralista inconsequente – ‘racismo é errado’, ‘somos todos humanos’, ‘como se pode ser racista em pleno século XXI?’, ‘tenho amigos negros’ etc. e uma obsessão pela legalidade. No fim das contas, quando se limita o olhar sobre o racismo a aspectos meramente comportamentais, deixa-se de considerar o fato de que as maiores desgraças produzidas pelos racismos foram feitas sob o abrigo da legalidade e com o apoio moral de líderes políticos, líderes religiosos e dos considerados “homens de bem”. (ALMEIDA, 2019, p. 28).

Porém o racismo institucional, por sua vez, orienta-se pelo funcionamento das forças sociais consagradas e respeitadas pela sociedade. Por esse motivo, os mecanismos de discriminação dessa modalidade de racismo são menos evidentes, muito mais sutis, menos identificados pela opinião pública como atos de violência, apesar de a conterem (CARMICHAEL; HAMILTON, 1967).

Como resultado, o racismo institucional opera a partir da identificação de vários atributos da população, o que permite a formação de grupos voltados para comportamentos discriminatórios e que visam limitar suas oportunidades de ascensão a cargos de poder e autoridade. No caso, esse grupo refere-se à população preta, cuja trajetória de ascensão social tem sido sistematicamente prejudicada por processos históricos pautados no colonialismo.

Além disso, o racismo institucional configura uma prática de uma instituição ou grupo, que não providencia acesso a uma pessoa devido a sua cor ou origem, isto também pode ser identificado através de normas e comportamentos discriminatórios na sociedade (GALVÃO, 2021). Compreender como ocorre o racismo institucional nas corporações faz-se fundamental, a fim de estabelecer uma narrativa específica para abordar o racismo, pois definições comuns facilitam a perpetuação interna de práticas racistas e a ausência de ação afirmativa nas instituições (SILVA JR., 2002).

Para Martins (2022), o conceito de racismo deve ser ampliado para levar em conta, também as formas estruturais e institucionais de exclusão, que independem da vontade de uma pessoa. Nesta perspectiva, o racismo pode ocorrer e prejudicar grupos com base em sua cor ou raça e a criação de barreiras e a discriminação podem ser efeitos de determinadas práticas realizadas por instituições, mesmo que essas ações não tenham atitudes nesse sentido. Em sua abordagem, Almeida (2019) explora diversas formas de vivenciar o racismo, sendo o racismo estrutural uma delas. Logo, essa perspectiva reconhece que o racismo não se apresenta de maneira nítida e inesperada, mas se manifesta na própria estrutura da sociedade. Ou seja, as instituições são racistas porque a sociedade como um todo é racista. Portanto, os autores acreditam que as formas mais adequadas de lidar com as mazelas das diferentes concepções do racismo são medidas que impactem na mudança cultural e e garanto maior acesso à educação e conscientização sobre esses malefícios, ajudando na mudança de comportamento das pessoas que enfrentam as situações mais diversas, nas quais o racismo está presente (ALMEIDA, 2019; MARTINS, 2022).

Ainda assim, observa-se que, no que diz respeito aos estudos no campo das relações raciais, a concepção institucional obteve um significado importante para o desenvolvimento teórico. Desse ângulo, o racismo não se refere apenas a comportamentos individuais, contudo, permanece como consequência do funcionamento de instituições que passam a atuar em um contexto que concede privilégios e desvantagens com base na raça (ALMEIDA, 2019).

Considera Almeida (2019), ainda, que os antagonismos, contradições e conflitos característicos da vida social são estabilizados de acordo com a capacitância dessas instituições de estabelecer padrões e normas que sirvam de guia para as ações dos indivíduos. Em outras palavras, os indivíduos tornam-se sujeitos dentro dessas normas institucionais, pois as estruturas sociais predeterminam as ações individuais e as ações por meio de um conjunto de significados. Logo, as instituições podem ser vistas como uma forma de materialização da vida social. Desta forma, a principal tese daqueles que afirmam a existência do racismo institucional refere-se ao fato de que os conflitos raciais também fazem parte das instituições. Assim, a

desigualdade racial decorre não apenas do comportamento isolado de grupos ou indivíduos racistas, mas principalmente do uso de mecanismos institucionais para impor interesses políticos e econômicos de determinados grupos que dominam os outros (ALMEIDA, 2019).

Assim como mencionado por Santos (2013), os movimentos negros latino-americanos, especialmente no Brasil, adotaram o conceito de racismo institucional para explicar a persistência de desigualdades raciais em um contexto social. Santos ainda discute algumas considerações importantes sobre o racismo institucional, enfatizando que suas causas são camufladas e não detectáveis à primeira vista, enquanto seus efeitos são claramente visíveis. A força do conceito de racismo institucional está em denunciar a discriminação racial dissimulada e em destacar a necessidade de investimento institucional para promover mudanças nas condições sociais da população negra. O racismo institucional se manifesta por meio de mecanismos e estratégias presentes nas instituições públicas ou privadas, explícitos ou não, que impedem a presença dos negros nesses espaços. O acesso é dificultado não por normas e regras escritas e visíveis, mas por obstáculos formais presentes nas relações sociais que se reproduzem nos espaços públicos e institucionais. A ação é sempre violenta, pois afeta a dignidade humana. O racismo institucional gera hierarquias através de práticas profissionais rotineiras, ditas "neutras" e universalistas, dentro de instituições públicas ou privadas que controlam espaços públicos, serviços ou imagens (lojas, bancos, supermercados, shoppings, empresas de segurança privada).

Também Keith Lawrence e Terry Keleher (2004), além de informarem que o racismo institucional ocorre entre e dentro das instituições, argumentam que o conceito consiste na discriminação e nas injustas oportunidades que são apoiadas na raça e que são geradas e mantidas por instituições como veículos de imprensa, empresas, organizações públicas e escolas. Os autores também destacam que, quando os indivíduos que fazem parte de instituições agem de forma a prejudicar ou beneficiar pessoas de uma determinada raça, eles assumem responsabilidades sobre esse ato.

Segundo Moreira (2019), o racismo institucional pode se manifestar de quatro formas: em primeiro lugar, pode acontecer quando as pessoas não têm acesso aos serviços de uma determinada instituição; em segundo, quando os serviços são prestados de forma discriminatória; em terceiro, quando as pessoas não têm acesso ao trabalho em uma instituição; ou, finalmente, quando a raça concerne a causa de diminuição das oportunidades de ascensão profissional dentro da instituição. O autor ainda afirma que:

[...] esse tipo de prática discriminatória encontra sua sustentação na presença de atitudes culturais racistas que permeiam as normas que regulam as instituições

públicas e privadas, e também na mentalidade daqueles que atuam de forma racista quando as representam. Essas atitudes discriminatórias despertam o sentimento de superioridade racial em pessoas brancas, o que justifica a subordinação de outros grupos sociais. Como essas mesmas sociedades condenam manifestações abertas de racismo, muitas pessoas afirmam que não discriminam membros de outros grupos. Mas, mesmo condenando práticas racistas, esses indivíduos dão suporte a instituições que perpetuam a discriminação racial [...]. (MOREIRA, 2019, p. 50-51).

Por fim, outro padrão de discriminação institucional é a sub-representação de mulheres em cargos de poder em instituições públicas e privadas, como o Congresso Nacional, ministérios e empresas. Esse fenômeno tem sido estudado pelos pesquisadores quando se fala sobre as barreiras que as mulheres enfrentam para avançar em suas carreiras.

1.2.3 O impacto do racismo na trajetória profissional das mulheres negras

O racismo e suas expressões têm impactos negativos profundos e abrangentes em indivíduos, comunidades e na sociedade em geral. A seguir, são apresentados alguns dos principais impactos negativos do racismo. O processo de hierarquização social baseada na raça criou nas mulheres pretas a crença de que são inferiores e subalternas. Assim brincadeiras em relação a seu cabelo, como “cabelo duro”, as fazem se sentir inferiores, evidenciando dessa forma o racismo pode atingir negativamente a autoestima das pessoas negras, levando a sentimentos de inadequação, inferioridade e exclusão social (MOREIRA, 2019), que podem impactar a saúde mental das pessoas afetadas, levando-as a vivenciar condições como ansiedade, depressão e estresse (AMBROSIO, 2022).

Acrescentada a isso está a exclusão social, uma das principais consequências do racismo, que pode ter efeitos negativos profundos e duradouros para as pessoas que o sofrem, pois afeta diretamente a saúde mental e física, o bem-estar emocional, a educação, a economia, a justiça, entre outras dimensões da vida individual e coletiva. Segundo Almeida (2019), a discriminação racial limita o acesso a oportunidades, recursos e serviços básicos, como educação, saúde e emprego. Isso leva a um ciclo de pobreza e marginalização, que perpetua a desigualdade e afeta negativamente a qualidade de vida das pessoas discriminadas e de suas comunidades.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), em 2019, a população negra brasileira apresentava desvantagens educacionais em relação à branca, com uma taxa de analfabetismo de 9,1%, quase o dobro em relação à população branca, que

apresentava um índice de 4,9%. Como consequência, as desigualdades no acesso à educação promovem uma desvantagem competitiva no processo de mobilidade social para a população preta, dificultando sua progressão profissional (GONZÁLEZ, 2020).

Assim, a percepção desses efeitos, de acordo com o estudo de Ângelo e Arruda (2023) se dá por meio da deslegitimação das falas e dos conhecimentos dos trabalhadores pretos, do afastamento dos indivíduos pretos da tomada de decisão, da restrição de sua participação em cargos de chefia e assessoramento, do sentimento de estranhamento e da invisibilidade em determinados espaços, principalmente em posições de maior poder e *status* social, e de outras expressões que reforçam a lógica racista que permeia a realidade das organizações públicas no Brasil.

Ademais, um outro impacto negativo significativo do racismo na carreira das servidoras pretas é a dificuldade de progressão na carreira. Logo, o racismo afeta a educação e a formação profissional de pessoas pretas, muitas vezes impedindo o acesso a oportunidades que poderiam alavancar suas carreiras (GODINHO *et al.* 2022).

Além disso, as mulheres pretas também enfrentam barreiras para entrar em setores de alto nível ou para serem consideradas para posições de liderança, independentemente de sua qualificação ou desempenho, já que muitas vezes são preteridas em relação a outras pessoas com qualificações semelhantes. Consequentemente, isso resulta em menor representação de mulheres pretas em cargos de chefia, o que limita sua exposição a redes profissionais importantes e reduz suas chances de obter promoções e cargos de confiança (COLLINS, 2019).

Também a falta de confiança pode afetar negativamente o desempenho das mulheres pretas no trabalho. Isso ocorre que muitas das vezes as servidoras negras são relegadas a posições inferiores ou mal remuneradas, independentemente de sua qualificação e experiência. Este fato pode levar a uma situação em que as servidoras pretas são ficam sobrecarregadas com trabalhos menos prestigiosos e com menos perspectiva de crescimento profissional. Assim, muitas vezes enfrentam salários menores do que as suas colegas brancas, mesmo que possuam a mesma qualificação e experiência profissional (RIBEIRO, 2019).

Portanto, o racismo tem impactos psicológicos graves nas pessoas que são alvo de discriminação. Ele pode causar estresse, ansiedade, depressão e outras condições de saúde mental, além de afetar a autoestima e a autoconfiança das pessoas. A longo prazo, isso pode afetar a saúde física e emocional das pessoas discriminadas, bem como suas oportunidades na vida (FANON, 2008).

1.3 A interseccionalidade, desafios e estratégias das mulheres pretas em ascensão profissional

1.3.1 O conceito de interseccionalidade e sua relação com a experiência das mulheres pretas

O movimento feminista foi muito importante na luta pela igualdade de oportunidades entre homens e mulheres. Durante muito tempo suas reivindicações estavam relacionadas a um padrão de mulher branca de classe média, como se essas fossem representantes de todas as mulheres, trazendo à discussão o posicionamento inferior da mulher preta na base da pirâmide social em relação à mulher branca e ao homem preto (BERTH, 2019).

Dessa maneira, os movimentos feministas reivindicavam as questões das mulheres brancas. Assim, a ausência das mulheres pretas e seu silenciamento marcou desde o início os movimentos feministas. Isso porque, historicamente, os movimentos sociais feministas tratavam a categoria "mulher" de forma homogênea, desconsiderando as diferenças existentes entre as mulheres, principalmente em relação à identidade de raça. Este ponto é destacado por Calás, Smircich e Bourne (2009), que enfatizam a importância de reconhecer a diferença entre o que é ser vista como uma mulher preta e como uma mulher branca em uma sociedade que, além da desigualdade de gênero, é marcada pelo racismo.

Assim, após as discussões das ativistas pretas e aprofundamentos realizados por pesquisadoras, o termo interseccionalidade tem ganhado destaque e importância no contexto sociopolítico atual. Crenshaw (2006) define a interseccionalidade como um campo de estudo que analisa as implicações sociopolíticas decorrentes da interação de diferentes categorias sociais e identitárias, tais como raça, gênero, etnia, religião, orientação sexual e condição socioeconômica. Essa interação resulta em experiências variadas dentro e entre diferentes grupos sociais, afetados por relações de poder que se modificam de acordo com os contextos e instituições aos quais pertencem (CRENSHAW, 2006). Dessa forma a interseccionalidade se apresenta como uma abordagem fundamental para compreender as múltiplas opressões que afetam as mulheres pretas e para garantir que as lutas feministas incluam e considerem as diferenças existentes entre elas.

Medeiros (2019) aborda a importância do mapeamento social do conceito de interseccionalidade, que envolve a consideração das diversas formas de privilégio e desvantagem que variam de acordo com o contexto social em que o indivíduo está inserido.

Isso ocorre devido à distribuição desigual de poder e recursos entre diferentes grupos sociais, o que gera consequências desiguais. Portanto, a análise interseccional requer uma interpretação conjunta das categorias sociais e dos sistemas ou estruturas sociais em que os sujeitos estão inseridos, a fim de entender de maneira mais completa os processos de dominação social e as lutas pelo empoderamento. Dessa forma, esta análise é considerada uma ferramenta analítica que ajuda a compreender os processos de discriminação e empoderamento que se configuram em uma matriz de dominação social (SILVA, 2018).

Posto isto, Crenshaw (1991) identificou três dimensões da interseccionalidade: estrutural, política e representacional. A dimensão estrutural está relacionada à localização social de mulheres pretas que permanecem sujeitas a situações de violência quando comparadas às mulheres brancas. A dimensão política se refere à marginalização vivenciada por mulheres pretas que são excluídas das práticas do movimento feminista e do movimento negro. Por fim, a dimensão representacional aborda as representações culturais da identidade de mulheres negras que colaboram para o seu processo de invisibilização.

Outra autora que merece destaque nas argumentações relacionadas à interseccionalidade é Grada Kilomba. Acerca do seu livro *Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano*, a autora demonstra como gênero, raça, classe e orientação sexual se entrelaçam e aparecem na vida cotidiana, posicionando homens pretos como o “outro racial” e mulheres pretas como “outricidade”, em uma lógica de invisibilização dessas mulheres nas identidades de gênero e de raça (KILOMBA, 2019).

Para melhor explicar, Kilomba (2019) mostra que há situações diferentes para a mulher conforme a sua cor de pele. A autora afirma que as mulheres pretas constituíram vários discursos que deturpam sua própria realidade: um debate sobre o racismo no qual o sujeito é homem preto; um discurso de gênero no qual o sujeito é a mulher branca; e um discurso sobre a classe no qual “raça” não tem lugar (KILOMBA, 2019).

Entretanto, no Brasil o conceito de interseccionalidade aparece explorado por mulheres negras há mais de um século. Lélia Gonzalez (2020) interessou-se por falar no Brasil nos anos de 1980, sendo umas das primeiras mulheres pretas a dialogar sobre o assunto. O feminismo preto da geração de Sueli Carneiro, embora não utilize o vocábulo interseccionalidade, sugere uma agenda antirracista e antissexista, atentando-se para a abordagem feminista de Patrícia Hill Collins (AKOTIRENE, 2019). Também permanece importante destacar as ideias de Beatriz Nascimento (2019), Neusa Santos Souza (2021) e Luiza Bairos (1995) entre suas contribuições para décadas de teoria e prática interseccional no Sul Global.

Ademais, Carneiro (2003) também destaca que o passado permanece na história colonial do Brasil, em organizações sociais que se dizem democráticas por meio de novas práticas, mas que hierarquiza as relações de gênero por meio da raça. Para concluir, sob uma perspectiva interseccional, é necessário desnaturalizar as condições que colocaram as mulheres pretas em uma posição inferior em termos de sexo, sexualidade, raça, etnia e classe (SILVA-MARIO; MENDES, 2022).

1.3.2 As desigualdades de gênero na administração pública

A desigualdade que pode ser percebida pelas mulheres pretas na progressão de suas carreiras consiste numa análise dos cargos delegados a elas, pois, por serem pretas e mulheres, suas funções podem ter uma característica estática, pois não lhes são dadas oportunidades de progressão na carreira. Além disso, a tenacidade de práticas racistas entre colegas transforma-se em um grande obstáculo para a promoção de uma convivência aceitável e respeitosa para essas mulheres (COLLINS, 2019).

De acordo com a análise da socióloga Nilma Lino Gomes (2017), a intersecção entre o racismo e o sexismo é uma das principais barreiras que dificultam o acesso e a permanência das mulheres negras em diversas esferas sociais, especialmente no mercado de trabalho (GOMES, 2017). Essa afirmação é confirmada pelo estudo de Carneiro (2003), que mostra que as mulheres pretas enfrentam uma série de desvantagens no mercado de trabalho em comparação às mulheres brancas e aos homens, independentemente de sua qualificação e experiência profissional.

Igualmente por meio de uma dissertação de mestrado elaborada pela pesquisadora Viviane de Almeida (2019), foram acessadas as informações dos gabinetes estrangeiros. Constatou-se que apenas 1,35 % do Ministério de Relações Exteriores é formado por diplomatas pretos da ativa, o que mostra desigualdade no acesso à profissão diplomática (ALMEIDA, 2019). Essa divisão, que dificulta ou impede o acesso de pretos a cargos superiores no Itamaraty, permanece como um problema grave até o final do século XX, quando começaram as controvérsias sobre a discriminação existente. Por fim, esse debate culminou na criação do programa de Ações Afirmativas (PAA), em 2002, e da bolsa profissionalizante do Instituto Rio Branco.

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), em 2016, os homens consumiam 10,5 horas em cuidados domiciliares, enquanto as mulheres consumiam 18,1 horas. Ademais os homens têm renda média de R\$ 2.306, enquanto as mulheres têm R\$ 1.764. A disparidade entre os salários consiste grande, o que aumenta as desigualdades entre homens e mulheres. Embora não haja diferença salarial entre gêneros para cargos iguais no setor público, vale a pena analisar essa situação, pois os desafios para a ascensão profissional feminina permanecem, principalmente no que diz respeito às dificuldades vivenciadas pelas mulheres para ocuparem cargos de comissão na administração pública. Ainda que o acesso aos cargos públicos se dê principalmente por meio de concursos públicos, existem obstáculos para as mulheres em sua ascensão profissional para níveis superiores.

De acordo com o IPEA (2004), mesmo que o acesso seja igual, no setor público, as mulheres enfrentam desafios para progressão na carreira pois as funções de direção e chefia e assessoramentos são de livre nomeação e exoneração. Como ilustra o IPEA:

Ao estudar a ocupação de posições mais altas na administração por homens e mulheres, estamos situadas em um campo híbrido, que diz respeito tanto ao mercado de trabalho, na medida em que as funções na administração pública fazem parte das escolhas profissionais de cada pessoa, e, ao mesmo tempo, em um campo político, na medida em que estes cargos, especialmente os mais altos – DAS 5 e 6 –, são de livre provimento do titular do órgão em que estão situados, dando-se a nomeação também em função de critérios políticos. (IPEA, 2012, p. 12).

Deste modo, pode se perceber que as mulheres em carreiras gerenciais enfrentam preconceitos e tradições arraigadas sobre seu papel na sociedade. Apesar dessas limitações, os papéis tradicionais de gênero estão se tornando menos vinculados às realidades econômicas atuais. Portanto, Oliveira (2022) explica que habitamos em uma época de movimento, no qual o trabalho e as recompensas que ele proporciona não são distribuídos igualmente entre os sexos.

Porém a Convenção de 1979, sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, bem como o objetivo de Desenvolvimento Sustentável 5 da agenda 2030 da Organização das Nações Unidas (ONU) são expressões normativas internacionais que fortalecem a defesa da igualdade de gênero. No plano nacional, a constituição Federal de 1988 confirma esse objetivo em seu artigo 3º, ao afirmar que "são objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil a construção de uma sociedade livre, justa e solidária e a eliminação de todas as formas de desigualdade social" (YOSHIDA; FILGUEIRAS, 2022). Portanto a igualdade de gênero continua sendo uma provocação histórica mesmo em instituições públicas, como o exemplo a seguir relatado sobre o Ministério das Relações Exteriores (MRE).

De acordo com o estudo de Friaça (2018), no ano de 1918, Maria José de Castro Rebello Mendes ingressou no serviço público brasileiro, como a primeira mulher no MRE, já com 95 anos, para surpresa dos organizadores da prova, da imprensa e até do chanceler Nilo Peçanha. Maria José não tinha pretensões revolucionárias, necessitava apenas sustentar sua casa e acreditava ser capaz de passar no teste no qual apresentou-se aprovada em primeiro lugar. Neste sentido, marcadores de gênero e de raça são fatores que influenciaram muito a representação das mulheres no Ministério das Relações Exteriores. Combinada com a sub-representação de diplomatas pretos, a sub-representação das mulheres diplomatas resultou em menos mulheres pretas nesses cargos. Consequentemente, o Itamaraty é um espaço atravessado pela presença majoritária de homens brancos – especialmente em altos cargos. Assim, a homogeneidade racial na composição do corpo diplomático concerne entendida como um privilégio marcante da branquitude, mesmo entre as mulheres (GOBO, 2018; ALMEIDA; SISS, 2019).

1.3.3 Os desafios das mulheres pretas em mobilidade social na organização pública

As mulheres pretas no ambiente de trabalho muitas das vezes são subestimadas e desvalorizadas em relação às suas habilidades e competências, sendo vistas como menos capazes do que seus colegas homens brancos ou até mesmo do que as mulheres brancas (COLLINS, 2019). Ademais, as mulheres pretas podem ser alvo de comentários e piadas ofensivas, em relação à cor da sua pele, à estrutura do seu cabelo e à forma como se expressam, trazendo a discriminação racial em tom de brincadeira. Moreira (2019) nomeia esse fenômeno como racismo recreativo, discriminação em forma de piadas, em tom de “brincadeira”, contribuindo negativamente para uma diminuição da sua autoconfiança e para uma baixa autoestima das mulheres negras.

Outro aspecto importante são os estereótipos de "mulher forte" e "mulher guerreira" atribuídos às mulheres pretas no ambiente de trabalho, que pode levar a uma expectativa de que elas sejam capazes de lidar com qualquer situação, inclusive circunstâncias relativas à discriminação e desigualdade, acarretando um silenciamento das mulheres pretas, que não se sentem confortáveis em denunciar as agressões que sofrem por medo de serem vistas como fracas ou incapazes. Adicionalmente, para Ribeiro (2020), as mulheres pretas são submetidas a uma sobrecarga de trabalho, pois elas não sabem dizer “não” e acumulam um grande volume de trabalho com a intenção mostrar seu valor.

Logo, em se tratando de divisão sexual do trabalho, estudos mostram que as mulheres, em especial as mães, dedicam mais tempo a atividades domésticas e cuidados com os filhos do que os homens, o que pode afetar sua disponibilidade para se dedicar integralmente ao trabalho (GODINHO *et al.* 2022).

Acrescentado a isso, Godinho *et al.* (2022), em seu estudo “Mulheres, negras, na gestão pública: desafios e estratégias”, descrevem as trajetórias profissionais de um grupo de mulheres pretas que tiveram que conciliar seu trabalho diurno com estudos noturnos para alcançarem a educação superior. A maioria delas também teve que lidar com as responsabilidades da maternidade e cuidar de suas famílias, o que frequentemente envolvia o apoio de outras mulheres em suas famílias. Além disso, apesar de suas qualificações, incluindo graduações, diplomas avançados e experiências profissionais diversificadas, a discriminação foi uma questão recorrente que tiveram que enfrentar. As mulheres encontraram preconceito e estigmatização associados ao fato de serem mulheres, o que minou suas capacidades e pontos fortes. Ao mesmo tempo, suas ideias eram frequentemente roubadas por homens, o que reforçava ainda mais a percepção de que as mulheres não eram competentes ou contribuidoras valiosas no local de trabalho. Como resultado desses obstáculos, as mulheres tiveram que trabalhar mais duro para alcançar seus objetivos e superar os desafios impostos por um sistema dominado por homens brancos. Assim a pesquisa concluiu que o racismo institucional ainda existe na sociedade e reforça os obstáculos que as mulheres pretas enfrentam em suas carreiras na administração pública (GODINHO *et al.* 2022).

Cabe ressaltar que o racismo estrutural não é a principal barreira enfrentada pelas pessoas negras apenas na administração pública, atravessando também a administração privada, conforme o estudo de Campos (2023). A maioria dos entrevistados são executivos, diretores ou líderes, sendo que 25% deles já ocupam cargos em conselhos administrativos. As principais dificuldades mencionadas pelos participantes para assumir cargos executivos estavam relacionadas ao racismo estrutural, seguidas pela ausência de políticas efetivas de diversidade na organização. Outros limites mencionados incluíram a falta de *networking*, estrutura institucional, suporte técnico e o viés inconsciente (CAMPOS, 2023).

Adicionalmente no mercado de trabalho privado, um grande desafio é o recrutamento de mulheres pretas. Estudo recente de Rezende e Andrade (2022) sobre o racismo no mercado de trabalho evidenciou a preferência por traços brancos em anúncios de emprego, o que acaba por excluir pretos, especialmente mulheres. Para enfrentar essa realidade opressora e discriminatória, o artigo destaca a importância das iniciativas de empregabilidade negra como forma de resistência e intervenção na realidade. Esse debate contribui para uma discussão mais

ampla sobre questões raciais e de gênero na gestão de pessoas, enfatizando a necessidade de abordar com assertividade os anúncios de emprego para evitar a manifestação de racismo. No entanto, vale lembrar que, no serviço público, o ingresso para cargos efetivos ocorre por meio de concurso público, e a lei de cotas é uma ação afirmativa que vem contribuindo para garantir o ingresso da população negra na administração pública.

1.3.4 Estratégias adotadas pelas mulheres pretas para superar os desafios e ascender na carreira pública

Como foi discutido anteriormente a presença de servidores públicos pretos, especialmente mulheres, é ainda mais escassa em cargos de autoridade, com qualificações mais altas e salários mais elevados. Portanto, a política de ação afirmativa do governo é uma estratégia que busca garantir o acesso a certos benefícios sociais para grupos vulneráveis ou minoritários que enfrentam obstáculos à sua entrada em um determinado contexto institucional ou social devido a fatores como idade, sexo, raça, condição socioeconômica ou física (SANTANA; PEREIRA, 2018).

Desta maneira, a ação afirmativa é uma forma de expressão do princípio da igualdade. Busca, por meio de tratamento desigual, enfrentar a desigualdade arbitrária e injustificada e promover maior presença da população preta em diferentes setores públicos e privados (JACCOUD; BEGHIN, 2002). As ações afirmativas são medidas especiais e temporárias, tomadas pelo Estado e/ou pela iniciativa privada, espontânea ou compulsoriamente, com o objetivo de eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo a igualdade de oportunidade e tratamento (BRASIL, 1996).

Posto isso, para combater a discriminação e promover a integração do preto na sociedade brasileira, a luta contra a desigualdade racial deve ser realizada em diferentes frentes. De acordo com Jaccoud e Beghin (2002), as ações de valorização visam combater estereótipos negativos, historicamente construídos e consolidados na forma de preconceito e racismo e as ações repressivas são medidas que combatem o ato discriminatório, a discriminação direta, utilizando a legislação penal.

Consequentemente para se beneficiar de ações afirmativas, permanece necessária a comprovação com base em raça, gênero, deficiência, etnia ou classe social, o que impede que determinados grupos tenham acesso a certos ambientes sociais como trabalho e educação

(BAYMA, 2012). Essas ações são geralmente temporárias e basta aplicá-las para que a sociedade alcance um equilíbrio não discriminatório. Ademais, a legitimidade de uma ação afirmativa não consiste consensual, especialmente sobre etnia (GIRARD, 2018; SILVA, 2017a).

Adicionalmente, no estudo de Godinho *et al.* (2022) as estratégias para lidar com esses desafios estão relacionadas à igualdade racial e de gênero, incluindo a criação de políticas públicas com recorte racial, políticas de educação para população pobre e povos tradicionais, história e cultura negra, promoção da autonomia das mulheres, sistema de cotas para negros em universidades e cargos públicos, combate ao racismo institucional. Por fim, segundo Campos (2023), as mulheres entrevistadas mencionaram como estratégias para solução desses desafios a criação de grupos para promover a inclusão de mulheres negras na gestão, políticas de diversidade e inclusão.

2 METODOLOGIA

O objetivo desta seção é descrever os procedimentos metodológicos que serão utilizados para atingir os objetivos estabelecidos. Portanto, serão apresentados natureza e o tipo de pesquisa, os instrumentos que serão utilizados para coleta de dados, o perfil dos sujeitos da pesquisa, os procedimentos de análise e tratamento de dados e as limitações do método.

2.1 Natureza e tipo de pesquisa

Com o intuito de classificar a pesquisa, de acordo com a sistemática proposta por Vergara (2006), encontram-se duas categorias para a metodologia, quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa caracteriza-se como descritiva, com o objetivo de investigar os desafios e a representatividade de servidoras pretas em cargos de confiança na administração pública estadual. Esse tipo de estudo pretende descrever os fatos e fenômenos de determinada realidade com a finalidade de produzir informações aprofundadas e ilustrativas (GERHARDT; SILVEIRA; 2009). Segundo Malhotra (2001), a pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição de algo, seja um evento, fenômeno ou fato. Nesse sentido, o estudo em questão foi descritivo, uma vez que buscou compreender os desafios enfrentados por servidoras negras.

Quanto aos meios, optou-se por uma pesquisa qualitativa para o estudo. Isso porque considerou-se uma opção para auxiliar na identificação de necessidades, pontos de vista ou preocupações. De acordo com Flick (2009), essa abordagem de pesquisa permite conhecer os sentimentos, comportamentos, pensamentos e intenções da pessoa pesquisada. Segundo o autor, nos últimos anos, a pesquisa qualitativa teve um crescimento e diversificação sem precedentes, tornando-se uma proposta aceita e reconhecida em várias disciplinas e contextos. Além disso, a pesquisadora é uma mulher preta e servidora pública do estado do Rio de Janeiro. Assim ela se encontra inserida no campo, se envolvendo com o fenômeno em questão, não se preocupando a neutralidade. Pois, nesse sentido o objetivo é compreender o significado que o outro atribui à realidade na qual ambos, pesquisador e pesquisado, estão inseridos (CRESWELL, 2003).

2.2 Coleta de dados

De acordo com Silverman (2009), a estrutura qualitativa projeta-se de tal forma que produz resultados que mostram sutilezas não testadas usando um questionário fechado (*survey*). Para isso, podem ser aplicados como instrumentos de coleta de dados: entrevista em profundidade, entrevista por telefone, grupo focal, entre outros, perfazendo a metodologia de coleta de dados mais utilizadas nas ciências sociais, pois fornecem informações básicas para entender melhor a relação entre as pessoas envolvidas e seu contexto (BAUER; GASKELL, 2000).

Além disso, conforme apresentado por Mendes (2007), a técnica de entrevistas em profundidade foi considerada adequada para este estudo, pois estabelece uma relação entre "pesquisadora-pesquisadas". Esta relação consiste fortalecida por meio do *rappport*, um vínculo de confiança formado entre a pesquisadora e seu sujeito de pesquisa, que possibilita a liberdade de expressão ao estabelecer a relação "fala-escuta-fala" de conteúdos explícitos e possíveis sobre o tema, haja vista a pesquisadora ser uma mulher preta, aprovada em concurso do Governo do Estado do Rio de Janeiro (MÉLOU *et al.*, 2021). Assim, para a pesquisa de campo do estudo, a coleta de dados se dará em forma de entrevistas em profundidade com um roteiro semiestruturado.

Ademais, a técnica de entrevista foi selecionada como método de coleta de dados por ser considerada uma abordagem racional e sistemática do/a pesquisador/a, que permite a obtenção de um conteúdo completo e organizado do conhecimento (ROSA, 2017). Além disso, a entrevista apresenta diversas vantagens, como permitir a obtenção de informações detalhadas e ricas, dar ao entrevistado a oportunidade de tirar dúvidas por meio de perguntas e respostas, e ser uma técnica flexível, direcionada e econômica. As questões utilizadas na entrevista semiestruturada são formuladas de maneira flexível, permitindo que a sequência e o detalhamento dependam das respostas e dinâmicas dos entrevistados. Portanto proporciona uma investigação mais profunda e subjetiva, dando oportunidade para que os entrevistados discutam e expressem seus pensamentos, opiniões e reflexões sobre os temas abordados (ROSA, 2017).

Também as entrevistas são uma forma de coletar as percepções das mulheres pretas que constituíram a sua carreira no governo do Estado/Município, bem como os desafios vivenciados em sua trajetória profissional (YIN, 2015). Adicionalmente, reforçando as informações mencionadas acima sobre a prevalência de pesquisas qualitativas e técnicas de entrevista, Duarte (2004) sustenta que as entrevistas são essenciais quando se pretende mapear práticas,

crenças, valores e sistemas classificatórios de universos sociais específicos, mais ou menos bem delimitados, nos quais os conflitos e contradições não estejam explícitos.

Dessa maneira é importante salientar que este estudo não tem como objetivo realizar generalizações, uma vez que não trabalhamos com uma amostra representativa de todos os atores envolvidos, como seria o caso em uma pesquisa tipicamente quantitativa. O foco aqui é identificar possíveis dificuldades, desafios e contribuições, a partir da visão das participantes inseridas na administração pública, a fim de descrever contornos que escapam à análise meramente bibliográfica. Por conseguinte, isso permitirá que, em trabalhos futuros, possamos avançar na investigação sobre cada uma das nuances observadas, a fim de confirmar ou refutar impressões. Para isso, as perguntas foram realizadas por meio de um roteiro semiestruturado, que se baseava em dois eixos temáticos principais:

- a) Desafios da carreira profissional de servidoras pretas: com o objetivo de investigar os obstáculos enfrentados por mulheres negras em sua trajetória profissional no serviço público. Essas dificuldades podem incluir preconceito, discriminação racial, falta de oportunidades de crescimento e desenvolvimento profissional, além de questões que afetem especificamente as mulheres pretas; e
- b) Estratégias das servidoras pretas para lidar com as dificuldades ou desafios: a fim de investigar as táticas que essas mulheres utilizam para enfrentar as dificuldades e superar os obstáculos na carreira. Essas estratégias podem incluir a busca de apoio e orientação, a criação de redes de apoio e solidariedade, a formação de grupos de afinidade ou a adoção de comportamentos assertivos para lidar com o preconceito e a discriminação.

Ademais, é importante ressaltar que, com o objetivo de investigar a representatividade das mulheres pretas no Poder Executivo Estadual, foi feita uma análise documental da representatividade dos servidores, por meio de consulta ao E-SIC e à página oficial do governo. Especificamente, foram analisadas as ações de gestão de pessoas realizadas para os servidores estaduais pela Subsecretaria de Gestão de Pessoas, vinculada à Secretaria de Casa Civil, no ano de 2023. Também foram examinadas as políticas públicas de inclusão social da Secretaria de Direitos Humanos e as políticas públicas de gênero da Secretaria da Mulher, com o intuito de verificar se existem programas de diversidade voltados para esse grupo. Por fim, foram analisadas as legislações relacionadas ao tema das mulheres negras na administração pública.

2.3 Seleção de sujeitos

Os sujeitos da pesquisa, conforme especificado por Minayo (2014), são pessoas que, em determinada situação social que se apresente, pertencem a determinado grupo ou classe social, possuindo suas crenças, valores e significados homogêneos e que as informações que advêm desse grupo analisado contêm experiências e expressões que o pesquisador procura conhecer, a partir de seu referencial teórico.

Assim, o início da escolha das respondentes consistiu na classificação das candidatas aprovadas que se autodeclararam pretas em concurso realizado no ano de 2012, que continham vagas para pretos. A primeira candidata selecionada para participar da pesquisa foi aquela que havia ficado em primeiro lugar em um concurso do Estado e que ocupava um cargo em comissão. No entanto, ao ser convidada, ela se recusou a participar, alegando que se considerava parda e, por isso, não poderia contribuir para o estudo. Ela indicou quatro mulheres que ela considerava pretas: duas ocupavam cargos em comissão na gestão, a terceira era uma servidora efetiva que havia perdido recentemente seu cargo em comissão e a última era uma servidora comissionada sem poder de decisão na administração pública. Das duas que ocupavam cargos comissionados na gestão, nenhuma aceitou o convite, enquanto as outras duas estavam dispostas a contribuir. No entanto, apenas a que estava sem cargo em comissão no momento conseguiu disponibilidade em sua agenda para participar da pesquisa. É importante destacar que, no órgão onde iniciou o estudo, apenas 5% dos cargos de direção geral (DG) são ocupados por mulheres pretas, sendo que ambas recusaram-se a responder à pesquisa.

Após as recusas iniciais, a seleção das entrevistadas foi feita através da técnica da "bola de neve", na qual os informantes da pesquisa indicam outras pessoas para serem entrevistadas (PIRES, 2008). Essa seleção foi realizada por meio da rede pessoal da pesquisadora e das entrevistadas, totalizando dez entrevistas individuais realizadas por meio da plataforma eletrônica *Google Meet* ou presencialmente, dependendo da disponibilidade da entrevistada. A pesquisa procurou selecionar mulheres de diferentes órgãos, a fim de investigar os desafios e estratégias na trajetória profissional de cada uma.

2.4 Técnica de análise de dados

Os dados coletados passaram por análise de conteúdo, técnica que, de acordo com Bardin (2011), emerge de um exame aprofundado do material verbal obtido nas entrevistas. Assim, durante a entrevista, cada participante tratou espontaneamente sobre o tema de pesquisa, e a pesquisadora buscou analisar o significado descritivo da comunicação verbal voltada para alcançar os objetivos estabelecidos, mediante a inferência de uma compreensão aprofundada dos aspectos subjetivos encontrados na mensagem (MINAYO, 2014).

Desta maneira, a técnica de análise de conteúdo se destina a obter, através de procedimentos sistemáticos e de uma descrição objetiva do conteúdo da mensagem, indicadores quantitativos, ou não, que permitam inferir conhecimentos relativos às condições de produção dessas mensagens, segundo Bardin (2011). Assim, buscou-se, ao longo do texto integral da transcrição da entrevista, por elementos que fossem relativos ao eixo de perguntas relacionadas ao referencial teórico da pesquisa. O roteiro de entrevista está no anexo 1.

Ademais, cumpre ressaltar que, no curso da análise, percebeu-se outra categoria que não se tinha identificado em um primeiro momento, relativa à relação “consequências do racismo”. Ocorre que quase todas as mulheres escutadas fizeram questão, ainda que não diretamente questionadas, de tratar sobre como o racismo é vivenciado em sua vida pessoal, independente da administração pública, considerando-se, pertinente, portanto, a abertura de uma nova categoria com esse nome – “consciência racial” –, quando se identificaram várias respostas relativas ao modo como a mulher negra vivencia o racismo na sociedade. Dessa maneira, tal categoria foi adicionada ao estudo, já que apareceu espontaneamente no campo, sendo importante a sua análise para percepção das consequências do racismo na sociedade.

Foi então, atribuída uma cor a cada uma dessas categorias de análise, de modo que, ao longo da leitura das entrevistas, foram feitas marcações de cores específicas relativas ao pertencimento a cada categoria, independentemente do local onde estivesse no texto, início, meio ou final. Assim, ainda que a pergunta realizada fosse destinada “desafios da carreira profissional de servidoras pretas”, por exemplo, caso a entrevistada discorresse sobre como lidar com os desafios, seria realizada a marcação conforme o real conteúdo abordado, e não a marcação relativa à categoria denominada “desafios da carreira profissional de servidoras pretas”. Desse modo, ao final, com os textos marcados, agregaram-se aqueles trechos que continham marcações de cores semelhantes, suprimindo-se as demais partes, porém tendo o cuidado de preservar a essência e o contexto do que foi dito.

A partir disso, procurou-se nomear o bloco das citações de cada entrevistada de uma mesma categoria com uma descrição mais detalhada do conteúdo abordado. Por exemplo, se o trecho está marcado como pertencente à categoria de “dificuldades ou desafios da carreira profissional de servidoras pretas”, o título atribuído pode ser “discriminação racial” ou “discriminação de gênero”, dependendo do que se tratar o conteúdo.

2.5 Limitações do método

Ao contrário da objetividade da pesquisa com abordagem quantitativa, a pesquisa com característica qualitativa é repetidamente criticada por se apresentar de forma subjetiva, eliminando indiscutivelmente a legitimidade e a fidelidade das pesquisas realizadas com esse tipo de abordagem (PAIVA JÚNIOR; LEÓN; MELLO, 2011; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Por outro lado, o caráter subjetivo da pesquisa qualitativa se baseia no pressuposto de que o papel central da pesquisadora como elemento fundamental do estudo não impede o estabelecimento de abordagens científicas, pois, mesmo que a abordagem não desenvolva formulação de hipóteses, aceita grau de entendimento em sua forma mais transparente e, assim, mantém-se aberta à possibilidade de descobertas (PAIVA JÚNIOR; LEÓN; MELLO, 2011).

No que diz respeito à coleta de dados, Boni e Quaresma (2005) destacam que o sucesso da entrevista requer domínio do tema investigado, conhecimento do tema proposto e elaboração de perguntas que possam responder aos objetivos definidos no projeto. Assim, de acordo com Pucci *et al.* (2020), a entrevista consiste em uma ferramenta flexível criada por meio de um diálogo entre a pesquisadora e a entrevistada, preconizando um jogo de sociabilidade em que todas as possíveis limitações do método sejam contornadas com base na habilidade da pesquisadora durante a entrevista em produzir respostas que atendam aos seus objetivos, bem como formar um bom guia para extrair das falas as vivências e interpretações das entrevistadas sobre sua realidade.

3 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem como objetivo principal apresentar os resultados obtidos na pesquisa e realizar a discussão sobre eles, de forma a responder às questões de pesquisa e objetivos propostos. Nesse capítulo, são descritos e analisados os dados coletados, a fim de estabelecer relações e identificar padrões, com base no referencial teórico proposto que dá suporte à análise.

3.1 Dados demográficos das entrevistadas

Foram realizadas dez entrevistas que aconteceram entre os dias 23 de fevereiro de 2023 a 10 de março de 2023, tendo em média, duração de cinquenta minutos, sendo que três delas passaram de uma hora, totalizando aproximadamente nove horas de entrevistas. No quadro 1 são apresentadas as informações sobre o perfil demográfico das entrevistadas, os nomes substituídos pelo número de ordem das entrevistas. Tal procedimento foi realizado visando proteger a identidade das respondentes.

Oportuno registrar também que, a fim de se manter a fidelidade da fala das entrevistadas, foram conservados ao máximo os termos e construções frasais utilizados no momento da entrevista, de modo que qualquer supressão ou acréscimo posterior está identificado entre colchetes. Foi expressamente informado, durante a coleta dos dados, que o anonimato seria mantido quanto às entrevistas fornecidas para resguardar a privacidade. Portanto a escolha por, inicialmente, não divulgar a íntegra na entrevista adveio do receio de que as participantes da pesquisa pudessem ser identificadas, já que outras pessoas foram entrevistadas na mesma organização. Tal garantia de anonimato engendra maior liberdade de apresentar as próprias opiniões e relatos no momento da entrevista.

Além disso, ressalta-se que todas as vezes que for necessário citar trechos em que o nome de algum servidor, gestor ou chefe for citado, este será substituído por letras do alfabeto, como A, B, C, os quais não têm qualquer relação com o nome verdadeiro do sujeito citado. Cabe explicitar que o nome das organizações foi suprimido com o objetivo de não se identificar as entrevistadas. Tudo isso, a fim de buscar meios de resguardar o anonimato.

Quadro 1 - Dados das Entrevistadas

Nº	Idade	Estado Civil	Filhos	Escolaridade	Organização	Tempo de serviço
1	35	Casada	2	Mestrado	A	13 anos
2	39	Solteira	0	Superior	B	2 anos
3	45	Casada	1	Superior	C	25 anos
4	41	Solteira	0	Pós-graduação	B	10 anos
5	45	Divorciada	0	Pós-doutorado	D	11 anos
6	56	Divorciada	1	Pós-graduação	A	28 anos
7	45	Casada	1	Pós-graduação	D	9 anos
8	39	Casada	1	Mestrado	C	22 anos
9	45	Solteira	1	Superior	C	28 anos
10	51	Divorciada	2	Superior	E	6 meses

Fonte: A autora, 2023.

De acordo com o quadro 1, dez mulheres autodeclaradas pretas possuem idades entre 35 e 67 anos, sendo 4 casadas, 3 divorciadas e 3 solteiras, sendo 8 delas mães. Em relação à formação acadêmica, 4 têm ensino superior completo, 3 fizeram pós-graduação, 2 têm mestrado e 1 possui pós-doutorado. Quanto à distribuição em organizações públicas, 2 trabalham na organização A, 2 na B, 3 na C, 2 na D e 1 na E, com uma média de 18 anos de experiência em administração pública.

Na subseção seguinte, é apresentado o processo de definição das categorias e subcategorias, alcançadas a partir da análise de conteúdo de Bardin (2011) conforme descrito na seção que tratou da metodologia.

3.2 Categorias e subcategorias

A formação das categorias e subcategorias refere-se à etapa da análise de conteúdo categorial, que segue o gênero de temas, por analogia (Bardin, 2011). Após a conclusão das transcrições das entrevistas, deu-se início ao processo de codificação, que envolveu a leitura e análise dos trechos transcritos, sendo agrupados em códigos extraídos das falas das

entrevistadas com base nos temas discutidos. Códigos que expressavam o mesmo significado ou conotação foram agrupados para formar subcategorias, respeitando os conceitos apresentados no referencial teórico ou identificando aspectos relevantes para a temática da pesquisa que não haviam sido descritos em estudos anteriores.

No total, foram definidas 3 categorias e 4 subcategorias relacionadas aos desafios das mulheres pretas na administração pública, respeitando a semelhança de sentido das palavras reunidas. E uma única categoria associada às estratégias de enfrentamento adotadas pelas mulheres pretas entrevistadas. Das entrevistas realizadas, foram identificadas 24 citações associadas aos desafios das mulheres pretas na administração pública, 17 citações associadas ao enfrentamento adotadas por mulheres negras e 11 citações associadas à consciência racial. O Quadro 2 apresenta as categorias e subcategorias, com seus códigos e referências teóricas da pesquisa, distribuídos pelo número de citações encontradas.

Quadro 2 - Categorias, Subcategorias, Códigos e número de citações

Categoria	Sub-categoria	Nº	Código	Nº	Referencial
Desafios das mulheres pretas na administração pública	Discriminação racial e de gênero	9	Experiências de discriminação racial e de gênero	2	(CRENSHAW, 1991)
			Impacto da discriminação racial e de gênero na carreira	4	(COLLINS, 2019)
			Efeitos psicossociais da discriminação racial e de gênero	3	(AMBROSIO, 2022) (FANON, 2008)
	Discriminação racial	5	Experiências de discriminação racial	3	(OLIVEIRA <i>et al.</i> , 2022)
			Impacto da discriminação racial na carreira	2	(COLLINS, 2019)
	Discriminação de gênero	3	Experiências de discriminação de gênero	3	(MOTTA, 2000)
	Imagens de controle	67	Jezebel	2	(COLLINS, 2019) (GONZALEZ, 2020)
			<i>Mammy</i>	3	
			<i>Sapphire</i>	2	
	Estratégias de enfrentamento adotadas por mulheres negras	17	Empoderamento e autoafirmação	9	(GODINHO <i>et al.</i> , 2022)
Trabalhar mais que outros colegas			3	(RIBEIRO, 2019)	
Procura por apoio institucional, como criação de ações afirmativas			2	(JACCOUD; BEGHIN, 2002) (SCHWARCZ, 2019)	
Adaptação ao ambiente profissional			1	(KILOMBA, 2019)	
Busca de suporte psicológico			2	(FANON, 2008)	
Consciência racial	11	Pertencimento	6	(HELLINGER 2006; 2010;2012)	
		Ordem	3		
		Equilíbrio	2		

Fonte: A autora, 2023

3.2.1 Categoria “Desafios das mulheres pretas na administração pública”

A categoria “Desafios das mulheres pretas na administração pública” se relaciona com a ideia de hierarquização racial, com base na qual os colonizadores fizeram os colonizados acreditarem que eram superiores (QUIJANO, 2005). Esse processo de hierarquização racial resultou em uma crença de superioridade branca, na qual a raça branca era considerada superior às raças negra e indígena (SCHUCMAN, 2012).

Além dessa ideia, comportamentos foram adotados para fortalecer esta ideia de hierarquização racial e garantir sua perpetuação. Isso ocorreu por meio do processo de identificação social, na qual as pessoas reproduzem comportamentos discriminatórios com base na raça e no gênero sem a necessidade de falar sobre a superioridade branca (GIDDENS, 2008). Assim os grupos sociais vivenciaram esses comportamentos discriminatórios e estereotipados que resultaram em desigualdades e perpetuaram o racismo estrutural (ALMEIDA, 2019).

Para exemplificar os desafios, dividiu-se essa categoria em quatro subcategorias que compõem os desafios enfrentados pelas mulheres pretas na administração pública, são elas: "Discriminação racial e de gênero", "Discriminação racial", "Discriminação de gênero" e "Imagens de controle".

3.2.1.1 Subcategoria “Discriminação racial e de gênero”

A subcategoria "Discriminação racial e de gênero" é composta por três códigos que trazem reflexões importantes sobre a interseccionalidade dessas duas formas de opressão. O primeiro código, "Experiências de discriminação racial e de gênero", destaca relatos de situações em que as mulheres pretas foram vítimas de discriminação por sua raça e por seu gênero, mostrando como essas duas formas de opressão se entrelaçam e se manifestam na vida cotidiana.

Neste sentido, os dados apresentados nas entrevistas revelam aproximação com a discussão de interseccionalidade e suas três dimensões identificadas por Crenshaw (1991): estrutural, política e representacional. A dimensão estrutural refere-se à localização social de mulheres pretas, que enfrentam mais dificuldades do que mulheres brancas. A dimensão política diz respeito à marginalização vivenciada por mulheres pretas, que são excluídas dos

movimentos feministas e negros. E a dimensão representacional aborda as representações culturais da identidade de mulheres negras que criaram para sua invisibilização. Logo essas dimensões podem ser percebidas conforme citações das entrevistadas apresentada a seguir:

ENTREVISTADA 03: [...] Os olhos que lembram a gente. O sorriso da pessoa congela. Sabia que você era mulher, mas preta, preta não é estampa, não é esperado em posições de poder.

ENTREVISTADA 07: [...] Eu não era feia. Se eu fosse preta e bonita, ainda passava. Chegou um gerente que parou na porta da RH e falou assim: “p[...], você só coloca gente feia, só coloca mulher feia para trabalhar. Vê se coloca uma mulher bonita”. Eu olhei pra cara dele, voltei pra minha mesa. Aí, ele continuou falando merda, que eu parei de ouvir. Eu olhei pra cara dele e depois eu levantei minha cabeça. [...] Essa situação de que ser preta não é estampa, em algumas reuniões, quando [ela] entrava, os olhares das pessoas se tornaram surpresos ao olhar para ela, principalmente por ser mulher, mas negra e bonita, como alguns falavam, era espanto. Tentavam fazer um elogio por ser uma mulher preta bonita, como se isso fosse difícil, por muita das vezes, eu achava um máximo, até achava um elogio, mas o que estava dizendo [...] entre sublinhas: “outras mulheres pretas não são bonitas, você é uma exceção”.

Por outro lado, o segundo código, "Impacto da discriminação racial e de gênero na carreira", aborda como a discriminação racial e de gênero pode afetar a trajetória profissional das mulheres negras, limitando suas oportunidades de crescimento e ascensão na carreira. Também traz à tona a importância de se discutir políticas de equidade de gênero e raça no ambiente de trabalho. Ademais, é perceptível, pela falta de oportunidades que as mulheres pretas muitas vezes enfrentam na ascensão profissional, haja vista que essas mulheres são subestimadas e não recebem o devido reconhecimento por suas habilidades e competências, sendo percebidas como menos capazes do que seus colegas brancos do sexo masculino ou até mesmo do que as mulheres brancas (COLLINS, 2019).

Essa sensação a própria pesquisadora desta dissertação experimentou, quando estava no auge da implementação da gestão de pessoas no serviço público, e a gestão pediu que ela organizasse festas de aniversário. Não que isso fosse uma atividade menor, mas tinha acabado de ser promovida e a colocaram para pedir dinheiro para servidores/as e fazer confraternizações, sendo preterida por outros colegas que nesse período conseguiram ascensão profissional e receberam mais recursos, sendo este um elemento desmotivador para continuar com seu trabalho.

Situações como essas, relatadas pelas entrevistadas podem levar a uma sensação de estagnação na carreira e à falta de motivação para continuarem investindo em sua formação profissional. Portanto, a falta de oportunidades foi externalizada por seis das entrevistadas nas falas a seguir:

ENTREVISTADA 02: [...] Tive que ter a primeira subsecretária preta para que ela me reconhecesse e me convidasse para ser superintendente.

ENTREVISTADA 04: [...] Eu sou a única mulher negra que tem chefia na coordenadora “B”. Não sei se estou me fazendo entender. Porque é um ambiente extravagante. E é um trabalho que a maioria é masculino e branco.

ENTREVISTADA 07: [...] trabalhando estava superfeliz, eu estava super desenvolvendo, mas eu não era reconhecida porque eu era preta. Depois, uma gerente branquinha, [...] porque seus óculos, seu cabelo, sua calça, a sua calça da barra é curta, procurando defeitos para não falar do meu tom de pele, não vou trabalhar com você. No outro ano, ela quis arrumar a mesma encrenca: “porque você nunca está disponível. Claro que um dia eu estou aqui, outro dia, eu estou lá. Você vai me dar uma avaliação ruim, porque eu não estou disponível aqui para ajudar alguém. Eu preciso na verdade de alguém que me ajude”. Aquela avaliação de desempenho foi me desgastando. Ela fez a pausa para o almoço, eu liguei para o meu irmão mais velho, que trabalhava próximo de onde eu estava. Eu falei: “me encontra ali no Nova América, porque eu preciso falar, porque eu vou fazer uma besteira”. “Tá tudo bem, eu te encontro lá. A gente foi almoçar, eu não comi, eu só chorei e falei. [Ele] falou: “Criança, faz o que você quer fazer. Você quer pedir demissão? Pede demissão. Se você precisar de ajuda, fala comigo, que eu te empresto [dinheiro], mas não fica não, porque esse ambiente é muito tóxico, não vale a pena”.

ENTREVISTADA 10: [...] E as pessoas aqui, principalmente as mulheres negras, são, em sua maioria, donas de casa. Quando não são donas de casa, são empreendedoras. Vende Avon, faz unha... Poucas estão formadas e estão ocupando espaço no serviço público, ou em grandes empresas, em bons cargos. Entendeu?

Por fim, o terceiro código, “Efeitos psicossociais da discriminação racial e de gênero”, revela a dimensão emocional da opressão sofrida pelas mulheres negras, mostrando como a discriminação pode gerar traumas e afetar sua autoestima e a saúde mental. Igualmente os efeitos psicossociais da discriminação racial e de gênero enfrentada pelas mulheres pretas na administração pública podem ser profundos e abrangentes. Ao mesmo tempo, a discriminação racial e de gênero pode afetar negativamente a saúde mental, o bem-estar emocional, a autoestima e a autoconfiança das mulheres pretas, causando uma série de efeitos psicossociais (FANON, 2008). Além disso, esses efeitos podem prejudicar a avaliação do seu desempenho profissional, mesmo quando são altamente qualificadas e competentes, ocasionada uma baixa autoestima (COLLINS, 2019).

Para mim, na minha própria experiência, esses efeitos foram o isolamento, eu não me sentia pertencente àquele lugar, pois tudo o que fazia dava errado, ou, quando conseguia uma oportunidade de mostrar meu trabalho, acontecia algo e perdia tudo. Com outros colegas, não havia mudanças tão significativas, eu percebi que era comigo, a exemplo da primeira perda que obtive na administração pública. Foi em relação ao *status*, eu era do gabinete, ligada diretamente ao secretário e, depois dessa mudança eu tinha um chefe, e a segunda alteração foi quando consegui ter um aumento de salário e, depois de três meses, voltei a receber o que era intermediário. Neste sentido, um efeito da discriminação de raça e de gênero para mim, foi minha própria exclusão.

Por sua vez, o resultado de várias experiências de discriminação e desigualdade vivenciadas no ambiente de trabalho e na sociedade em geral, podem minar a autoestima das mulheres pretas e fazer com que duvidem de suas habilidades e competências. (FANON, 2008).

Acrescentado a isso, elas podem começar a se questionar se merecem estar onde estão e se são boas o suficiente na realização do seu trabalho com eficiência. Nesta perspectiva, as mulheres pretas também podem ser vítimas de comentários e piadas ofensivas que podem fazer com que se sintam envergonhadas por sua aparência e identidade racial (AMBROSIO, 2022). Consequentemente, essas experiências podem ser percebidas nos relatos das entrevistadas apresentados a seguir:

ENTREVISTADA 02: [...], A gente não foi preparada para ser linda e se achar linda. A gente se acha linda porque a gente está vendo hoje uma geração que se acha linda, que fez a gente parar de alisar o nosso cabelo. Que fez a gente entender que a nossa bunda pode ser grande, pode ser pequena, pode ser chata. Nosso quadril pode ser maior, nosso quadril pode ser menor. Nosso peito pode ser gigante, nosso peito pode ser pequeno. E está tudo bem. A gente tem uma dívida enorme com os adolescentes de 18 anos hoje. A gente tem uma dívida com uma geração que a gente nem se deu conta ainda. Mas a gente tem essa dívida. Porque foram eles que olharam para o espelho e falaram “eu sou lindo”. E a gente: “ah, você é lindo. Eu sou como você, também estou lindo. Eu acho que o nosso maior desafio estar nesse lugar”.

ENTREVISTADA 04: [...] a gente fala muito que essa questão [...] está sendo síndrome da impostora. Quando a gente for lidando com alguma coisa. “Será que eu não vou dar conta? Será que eu tenho competência para isso?”

ENTREVISTADA 08: [...] Tem comandante que quer escrever, que quer punir. E aí, eles não sabem o que fazer. Aí, fica fazendo por menos, chama para conversar, desloca para um lugar, para outro. Hoje, como não é mais lá atrás, porque esse cabelo a gente nunca usou. Esse é o nosso cabelo, a gente não sabia o que fazer. [...] Então, a gente já se privava no estético, né? [...] Então, o regulamento, ele é em cima disso. O certo é o cabelo estar esticadinho, com gel e nenhum fio voando. Não tem jeito de não ficar fio voando no meu cabelo. Não tem. Não posso tacar o gel à vontade, não tem como ficar sem fio voando. Meu cabelo não é liso, não tem jeito de ficar sem fio voando. Meu cabelo é diferente.

3.2.1.2 Subcategoria “Discriminação racial”

Esta subcategoria aborda as experiências vivenciadas por mulheres pretas que foram alvo de preconceito e discriminação racial na sua carreira profissional. Ademais, essa subcategoria engloba dois códigos: "Experiências de discriminação racial" e "Impacto da discriminação racial na carreira". O primeiro código se refere às situações em que as mulheres foram alvo de comportamentos discriminatórios no espaço laboral, como ofensas, exclusão e violência, em decorrência de sua raça. Ou seja, o racismo pode ocorrer de diversas formas, como através da invisibilização e reconhecimento por meio de estereótipos, ou sendo marginalizadas nos meios de comunicação e na cultura popular. Assim pode reforçar a ideia de que grupos étnicos marginalizados são inferiores ou menos humanos do que os brancos

(OLIVEIRA *et al.*, 2022). Por fim, as falas das entrevistadas a seguir evidenciam que elas vivenciaram a discriminação racial, o racismo individual, em suas relações interpessoais no seu ambiente de trabalho, conforme citações a seguir:

ENTREVISTADA 01: É, eu vejo que, com relação à minha pessoa, o tratamento é diferenciado. [...] Então, eu vejo que, de certa forma, não é utilizado o meu potencial máximo, tendo inclusive pessoas, que me xingaram etc. [...] Eu fui exonerada da mesma forma, e derrubada, ouvi pessoas dizendo para mim “mete o pé”, nesse nível.

ENTREVISTADA 04: Tem pessoas que falam uma coisinha ou outra, mas você tem que mostrar que você está ali, que você não está de brincadeira.

ENTREVISTADA 06: [...] Aí, você começa a ver que o seu tom de pele influencia mais que outras coisas. [...] Eu já estava com quase 20 anos de trabalho. O momento que eu me vi foi quando... Me tiraram um cargo. Me tiraram um cargo, não vou dizer quem. Para dar para uma pessoa que não fazia nada. Simplesmente porque falaram que precisava do meu cargo para dar para alguém. E se eu produzia, se a pessoa não produzia, o que eu estava fazendo?

Porém, o segundo código aborda o impacto da discriminação racial na trajetória profissional, incluindo a perda de oportunidades. Assim, o “Impacto da discriminação na carreira” é perceptível na falta de oportunidades enfrentada pelas mulheres pretas na ascensão profissional, pois muitas vezes as mulheres são subestimadas e não recebem o devido reconhecimento por suas habilidades e competências, sendo vistas como menos capazes do que seus colegas brancos do sexo masculino ou até mesmo do que as mulheres brancas (COLLINS, 2019). Logo, levando a uma sensação de estagnação e falta de motivação. Além disso, é interessante notar que as duas citações do impacto são de entrevistadas que integram a mesma organização, e a única mulher preta em cargo de direção não respondeu ao convite, o que pode evidenciar a presença do racismo estrutural (ALMEIDA, 2019), conforme citações a seguir.

ENTREVISTADA 01: [...] Ou seja, oportunidade de mostrar seu trabalho. [...] O que é muito estranho, porque, quando olho para organizações de trabalho, o nível de participação, o que eu já produzi dentro da organização, é muito acima do que é a média de outros servidores. E ainda assim eu fico em *stand by*.

ENTREVISTADA 06: [...] Porque eu acho que poderia ter um reconhecimento maior. Acho que poderia ter esse reconhecimento. [...] Se a minha experiência foi mais aproveitada no meu trabalho, eu acho que não. Entendeu? A minha missão foi cumprida, porque eu fiz o que eu acho que poderia ser feito. Eu acho. Agora, acho que a contribuição poderia ter sido maior. Eu acho que eu teria uma... Como é que fala? Subestimada.

3.2.1.3 Subcategoria “Discriminação de gênero”

A subcategoria "discriminação de gênero" possui um código único de “experiências de discriminação de gênero” e se refere às experiências de opressão vivenciadas pelas mulheres pretas no ambiente de trabalho. Embora a discriminação racial seja uma realidade para muitas dessas mulheres, algumas entrevistadas relataram apenas a discriminação de gênero, sendo subestimadas e desvalorizadas em razão do estereótipo de que mulheres são menos capazes que homens conforme o estudo de Motta (2000).

Além disso, algumas mulheres pretas ocupam posições de alto escalão em suas organizações, mas ainda enfrentam barreiras para a ascensão profissional, perpetuando a exclusão de mulheres pretas do topo da hierarquia organizacional. É importante destacar que, embora haja diversas evidências e relatos que comprovam os impactos do racismo estrutural no ambiente de trabalho, algumas entrevistadas não conseguem enxergar esse fenômeno (ALMEIDA, 2019). Conforme as citações abaixo:

ENTREVISTADA 04: [...] Especificamente, de pele, ainda não percebi. Até pessoas dirão, eu ainda não percebi. Mas eu acho que é mais pelo fato de eu ser mulher, que sim, né?

ENTREVISTADA 08: [...] O quadro de saúde. Médico, enfermeira, qualquer coisa ali, a mulher pode entrar. Pedagogo, vai ser professor, vai abrir um curso, vai coordenar, abre para a mulher. Mas o efetivo eles seguram até hoje na mão deles, que é a infantaria, a cavalaria, que é o que vai para a guerra, combate. E eles ficam inventando um monte de desculpas para a mulher.

ENTREVISTADA 09: [...] Quanto menor a sua relação com o poder, mais dificuldade a pessoa tem de lidar com a mulher numa posição legal, numa posição superior. Então, eu acho que a relação é muito mais homem-mulher do que em relação à cor. Eu acho que é pior a relação homem-mulher. Eu acho que, pra mim, homem-mulher dói mais. [...] A mulher, você já entra... Quando a mulher entrou no local de poder, ela já causa uma instabilidade. Então, a pessoa fica meio bugada.

ENTREVISTADA 09: [...] Olha, eu não tenho, assim, sinceramente, eu não vou lembrar. Porque a “C”, em si, a organização, ela não é uma organização racista. Digo, assim, no sentido de... de chefia, de hierarquia. As pessoas acham que a “C” na rua é mais racista porque, geralmente, está reprimindo um grupo de negros, mas só que, infelizmente, pelo histórico, os negros são os mais... Então, é só uma questão... Eu acredito que seja mais uma questão de número do que uma questão de racismo mesmo. Mas tem mais pretos em situação..., mas eu acho que na “C”, estruturalmente, não.

3.2.1.4 Subcategoria “Imagens de Controle”

A subcategoria “Imagens de controle” é fundamental para entender as representações estereotipadas e limitantes que são impostas às mulheres pretas. Ademais, as imagens são construções sociais que foram criadas para manter o poder das elites brancas sobre os grupos minoritários, como os pretos. Para identificar essas imagens de controle junto às mulheres entrevistadas, dividiu-se essas imagens em três códigos: “*Jezebel*”, “*Mammy*” e “*Sapphire*”, como destacado por Collins (2019).

Além disso, de acordo com Gonzalez (2020), essas imagens são baseadas em estereótipos raciais e sexuais, que são usados para subalternizar, subservientizar e hipersexualizar as mulheres pretas. Cabe ressaltar que as imagens de controle podem ser tanto externas quanto internas, afetando a autoestima e autoimagem das mulheres pretas. As mulheres pretas entrevistadas não se veem como essas imagens de controle, mas perceberam que a sociedade as enxerga através desses estereótipos, como evidenciado nas suas citações.

O primeiro código “*Jezebel*” é a perpetuação dos estereótipos que as mulheres pretas são como objetos sexuais disponíveis para a satisfação dos homens, sendo muitas vezes responsabilizadas pelos assédios e violências sexuais que sofrem. A figura da Jezebel evidencia a intersecção das opressões de raça e gênero, demonstrando como a exploração sexual das mulheres pretas foi e ainda é utilizada como forma de manter a hierarquia racial. Seguem as citações relativas à percepção das entrevistadas sobre esse código:

ENTREVISTADA 03: [...] Um dia eu estava em uma reunião – e isso é em todo lugar, não foi porque eu estava na favela, não – aí, o cara, para ficar amigo, “assim, eu queria convidar a senhora para sair na nossa escola de samba, passista”.

ENTREVISTADA 09 [...] E isso aí é culpa, não vou dizer da mulher, mas é culpa dos pretos, no geral. Porque, sei lá, eu acho que até agora, por um tempo, talvez, uns 5 anos, 10 anos atrás, nós sempre fomos apresentadas como objeto sexual. Mesmo sendo nos programas de televisão, nos melhores... Nos melhores, não, nos programas com maior audiência. Não só a mulher negra, a mulher preta, mas a mulher, no geral. Aí, a preta ainda traz aquele estigma de ser a cor do pecado, que é... Tinha até a novela, não é?

O código “*Mammy*” é uma imagem de controle que retrata a mulher preta como uma figura assexuada, subserviente e dócil, restrita ao trabalho doméstico e aos cuidados da família branca. Ademais se funde à imagem da “ama de leite” em contextos coloniais, em que mulheres escravizadas eram forçadas a nutrir relações afetuosas com crianças brancas, mesmo que essas crianças pudessem se tornar seus futuros proprietários (COLLINS, 2019). No contexto brasileiro, a *Mammy* dialoga com a figura da “mãe preta”, que é vista como um ser sem história,

desejos e existência fora do contexto do trabalho em território branco. A *Mammy* e a mãe preta são representações da forma como os brancos esperam que as mulheres pretas se comportem para eles, sempre invisibilizadas, silenciadas e envoltas em expectativas de passividade. Portanto a Mammy é uma das várias imagens de controle que servem para manter o corpo preto sob a lógica da exploração e da subordinação. Seguem as citações que retratam a imagem de controle Mammy:

ENTREVISTADA 02: [...] Eu acho que hoje o que ainda me mata é esse olhar da porta de serviço. Isso é o que acaba comigo. Então, eu acho que o pior dos estereótipos que a gente pode ter é o da inferioridade. É que nós estamos ali para servir alguém.

ENTREVISTADA 04: [...] Eu, como mulher negra, trabalhando na “B”, as pessoas nunca acham que eu sou a chefe. Não tem muito, mas no início, “você é a chefe?” Essa é a situação mais rotineira que eu passo. Quando você é chefe, ainda há essa visão, isso é um pensamento meu, a sociedade, boa parte da sociedade ainda tem essa visão que a mulher negra tem que ser sempre a subserviente, sempre que está fazendo a limpeza, nunca que está mandando. É muito engraçado, as pessoas dizem: “ah, eu estou aqui, eu vou falar com a chefe”. “A chefe sou eu”.

ENTREVISTADA 08: [...], A questão de você ser aceito no espaço. De você entrar e chegar num espaço e sempre você correr o risco de alguém perguntar se você está trabalhando ali, se você está trabalhando no espaço. Se você está trabalhando ali na limpeza ou alguma coisa menor. Se você está ajudando a organização. Você é o palestrante. E aí você ouvir isso, ou você ver isso nos olhos das pessoas...

O terceiro código “*Sapphire*” é um estereótipo da mulher preta que surgiu na mídia e é caracterizado por suas características agressivas, prepotentes, assertivas e expansivas (CARNEIRO, 1995; DAVIS, 2016). Embora seja um estereótipo prejudicial, a *Sapphire* é vista como uma figura necessária para manter o silenciamento de todas as mulheres, já que a imagem ideal de feminilidade branca é a da passividade, reserva e quietude. Por causa disso, a *Sapphire* é muitas vezes preterida em relacionamentos românticos e considerada uma ameaça ao poder de dominação da branquitude. Ademais, a figura da *Sapphire* justifica a solidão da mulher negra e suas dificuldades em encontrar parceiros afetivos (SOUZA, 2008). Por fim, a *Sapphire* é uma imagem negativa da mulher negra, que perturba o poder masculino com sua assertividade e agressividade, mas que também é uma forma de resistência contra as expectativas impostas às mulheres. Seguem citações das entrevistadas sobre essa imagem de controle:

ENTREVISTADA 01: [...] eu percebo que dentro da organização, se elas não ocuparem um lugar de subalternidade, ou seja, de silenciamento, de executar as tarefas sem dar a sua opinião, sem criar algo, elas são consideradas raivosas.

ENTREVISTADA 08: [...] Quantas amigas eu tenho que já não vão ser mãe? Não quero. Priorizou a vida particular e está no “canto”. É opção de cada uma. Eu acho o seguinte: não cabe achar, fazer o planejamento familiar da mulher. Nós somos livres pra fazer o que quisermos com a nossa vida. Eu acho a família importante. Eu tive minha filha, com certeza faço o meu sacrifício, como você faz. Mas eu tenho várias amigas que não precisam de já se libertar, não precisam disso para ser feliz. Não querem, não vão ser mãe. E estão se dedicando ao trabalho. E pronto, acabou. Então, se você tem um ritmo de trabalho intenso demais, dupla, tripla jornada. E que aquilo

vai cansar a mulher e ela acha que num momento que ela não tem condição, pede para sair. Um serviço que tenha um tempo, um horário, um modo adequado com aquela dupla jornada. Mas você não pode já cortar na raiz, já. “Não, não vai entrar aqui, não, porque você vai ter filho, você vai ter que ir com o seu filho para o médico, porque você vai ter que dar assistência.” Você não pode fazer isso.

3.2.2 Categoria “Estratégias das servidoras pretas para lidar com os desafios”

A categoria “Estratégias das servidoras pretas para lidar com os desafios” revela como as mulheres pretas encontram formas de enfrentar e superar as barreiras impostas pela discriminação racial e de gênero no ambiente de trabalho. Dentre os diversos códigos identificados, destaca-se o “Empoderamento e autoafirmação”, que representa o fortalecimento da autoestima e da confiança dessas mulheres em si mesmas, bem como a busca por reconhecimento e valorização de suas habilidades e competências, de acordo com Godinho *et al.* (2022). Nesse código, as entrevistadas relataram suas vivências pessoais para enfrentarem as adversidades e resistirem aos estereótipos e preconceitos que enfrentam diariamente no ambiente de trabalho.

ENTREVISTADA 02: [...] O que eu acho, como eu lido com esses desafios é, primeiro, me desafiando também. Eu posso entrar no concurso público, eu posso entrar na universidade, eu quero fazer mestrado, eu posso ser doutora preta, porque isso também é uma coisa que a nossa geração, anterior à nossa, não via como possibilidade. Ah, trucando, né? Porque a gente não é bobo. A gente vai, vamos estudar, vamos estudar. Ah, vamos estudar. [...] De lidar com os desafios através do conhecimento. Depois que eu entendi por que o segurança das Lojas Americanas ia atrás de mim, eu comecei a desafiar os seguranças.

ENTREVISTADA 03: [...] Teve um dia que eu parei a família inteira para falar sobre isso. Parei a família inteira. E ficou todo mundo em silêncio.

ENTREVISTADA 04: [...] E você tem que ter muita força de vontade, muita resiliência, muita sabedoria. Porque, na verdade, as pessoas te testam até você desistir. É um teste, todo dia. Uma postura, se é para ver a aplicação do título dos pais, é complicado a questão de educação, a questão de sempre se ter o seu posicionamento firme, falar firme com as pessoas, passar segurança no falar, no olhar para a pessoa, que assim vai se caminhando.

ENTREVISTADA 05: [...] Eu me qualifiquei com a formação da graduação, do mestrado e do doutorado. Então, esse passaporte do doutorado, já te...Você chega diferente. Você precisa falar menos. Isso é horrível, né? Mas é isso. Então, a minha arma foi a minha capacitação. Para resumir, foi a minha capacitação. A minha formação acadêmica. E uma outra forma de você chegar foi com o meu corpo. Com o meu corpo. Eu estou ali combatendo o racismo. Estou ali, lá, eu lembro, no mestrado, era almoçando lá no refeitório. Tinha eu preta ali, né/

ENTREVISTADA 06: [...] Eu vejo que é continuar se posicionando pelo conhecimento que tem. E nunca baixando a cabeça pra situações, sabe?

ENTREVISTADA 07: [...] passei a andar de salto, maquiada, só para ela se sentir confortável.

ENTREVISTADA 08: [...] Mas quando você não dá uma educação de qualidade, onde as crianças aprendam como eu aprendo, como eu aprendi muito no colégio militar...

ENTREVISTADA 09: [...] De repente, uma mulher negra morava na cobertura, por exemplo. E aí eu faço questão, sabe? Não é natural, não tem como isso. É muito difícil você apertar o último andar enquanto a pessoa está apertando o andar do meio. Ela se sente [...] perdida. Então, são relações diferentes. Aí, eu comprei um imóvel sem a ajuda de um homem. Eu moro sozinha com a minha filha. Sou uma mulher negra. Moro no último andar.

ENTREVISTADA 10: [...] Com certeza, falam muito, a mulher velha, preta, usando shorts curtos, coloco roupa colada, mas eu uso para enfrentar. Eu parei de alisar meu cabelo para enfrentar. Eu pinto meu cabelo de louro para lembrar por que até hoje ninguém sabe que a Marielle foi assassinada, quem mandou e por quê. Então, são enfrentamentos que eu faço. Como mulher negra, o nosso trabalho é muito importante. O nosso exemplo, a nossa fala, as nossas atitudes são muito importantes. Não basta só, na minha opinião, usar o cabelo afro, usar as roupas que nossos irmãos estão produzindo. Perguntar à médica negra. Porque tem gente que não vai dar, filha. Tem gente negra que não aceita. Mas a animosidade entre os negros diminuiu bastante. Agora eu percebo que tem, diminuiu muito. Aonde eu chego, se tem um fotógrafo, eu estou numa manifestação, tem um fotógrafo negro, ele me fotografa. Porque ele quer me ajudar a estar ali e aparecer também. Antes, nem isso a gente tinha, então, já deu um salto.

Ademais o segundo código das estratégias relatadas pelas servidoras pretas entrevistadas para enfrentar os desafios no ambiente de trabalho foi “trabalhar mais do que os outros colegas”, sendo uma estratégia mencionada por diversas entrevistadas como uma forma de mostrar seu valor e competência, além de se destacar entre os demais servidores. No entanto, essa estratégia também pode levar à sobrecarga de trabalho, de acordo com Ribeiro (2019), e prejudicar a saúde mental e física da servidora preta. Seguem citações de entrevistadas que adotaram essa estratégia:

ENTREVISTADA 01: [...] Eu percebi que, desse grupo, eu e uma outra mulher negra que não conseguimos dialogar num nível parecido, porém durante a execução desse projeto, nós éramos as que mais trabalharam.

ENTREVISTADA 03: [...] naquela coisa de querer provar, acaba que eles ajudam a gente porque eles motivam a gente a ter que dar certo, então.

ENTREVISTADA 08: [...] E um monte de mulher que chegou na frente. Então, é força física? Coloca os índices. Quem quiser vai correr atrás e vai fazer. E tem um monte de mulher. Porque o *crossfit*, as mulheres tão virando aço. Tão puxando barra. Os meninos, elas ficam conversando. E aí vem a parte física, que é onde a gente é dominado. [...] “Pô, cara, está difícil. Eu pago 50 flexões de remador, ela faz 49. Eu pago mais e ela faz junto. Uma, duas, ela disputa.” Porque, assim como eu também disputava, que você começa a... Não é mais você sozinho. [...] Eu tenho que mostrar para eles que eu também sou competente. Você trabalha o dobro, o triplo. Você tem que ser competente cinco vezes. O homem é um mulambo. Mas ninguém vai questionar o comando dele. Você vai pegar 300 homens pra comandar. E aí, mulher, tem que falar grosso. Você acaba se masculinizando.

O terceiro código “Procura por apoio institucional”, como criação de ações afirmativas, trata das estratégias utilizadas pelas servidoras pretas para enfrentar as dificuldades e desafios no ambiente de trabalho, alinhado ao trabalho de Jaccoud e Beghin, (2002) e Schwarcz (2019). Nesse sentido, muitas dessas mulheres relataram a busca por apoio institucional para lidar com a discriminação racial e de gênero no ambiente de trabalho. Elas destacam a importância de ações afirmativas, como políticas de diversidade e inclusão, para essas servidoras, o apoio institucional é fundamental para o fortalecimento de suas carreiras e para a promoção da igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, conforme relatam as participantes da pesquisa:

ENTREVISTADA 01: [...] Tivesse um plano mesmo de carreira dentro da organização que não dependesse de terceiros para progressão [...] Ninguém faz um concurso público para ficar distante da organização. Você faz um concurso público porque você quer ser igual, principalmente se você passa a fazer parte de uma carreira de Estado, que é o maior [nível] hierárquico da organização. [...] Então, ter um plano de carreira que você conhecesse as regras para ascensão, eu acho que seria mais efetivo, não teria essa subjetividade.

ENTREVISTADA 06: [...] Eu acho que só uma lei. Eu acho que são muitas coisas aqui por pressão. [...] Se você tem 10 cargos disponíveis, 2 tem que ser negros. Entendeu? Acho que tem que ter uma cota, até na autodireção mesmo, do governo do estado, eu acho. Assim, de concursado, pelo menos. Não sei como é que seria isso. Mas, assim, eu acho que para corrigir isso, inicialmente, teria que ser por lei. Porque eu acho que isso é bem militar. Eu acho que as coisas só funcionam sob pressão. Porque se ficar para a boa vontade, não vai ter, não vai ter, não vai ter.

O quarto código “adaptação ao ambiente profissional” compreende as estratégias adotadas pelas servidoras pretas para se adaptarem ao ambiente de trabalho, minimizando as dificuldades e desafios enfrentados. No entanto, essa estratégia pode levar à não problematização e ao silenciamento sobre os desafios que as mulheres pretas enfrentam diariamente. Conforme observado por autoras/es como Kilomba (2019), essa estratégia pode ser vista como uma forma de sobrevivência em um ambiente hostil. Neste sentido, as entrevistadas relataram a importância de seguirem as regras e normas da organização, bem como de estabelecerem boas relações com colegas e superiores, como forma de se adaptarem e garantirem a permanência em seus cargos. Seguem citações que retratam essa estratégia:

ENTREVISTADA 08: É uma estratégia de silêncio. [...] É tipo... hum “vão se virando aí do jeito que dá, não fala isso, não toca nisso”. Silêncio jurídico, né, que a gente fala. E aí as coisas vão seguindo e, quando você faz esse silêncio, é uma forma de você ignorar e manter as coisas do jeito que estão. [...] Aí, fica um ou outro que vai gritar sozinho, aí ele já fica com vergonha, ele já fica com medo de gritar sozinho. Aí, se ele falar, ele fica com medo de ser perseguido porque está sozinho. Então, é dividir para conquistar. Você tem que se adaptar ao meio para poder dominar aquela linha. Mas isso é ridículo, mas é necessidade. As próximas que vierem já não vão precisar disso.

O quinto código “busca de suporte psicológico” refere-se às estratégias adotadas pelas servidoras pretas para lidarem com o impacto emocional das dificuldades e desafios enfrentados no ambiente de trabalho. Muitas vezes, as mulheres negras precisam lidar com a pressão de serem excepcionais e de se provarem constantemente em um ambiente que não as valoriza. Essa sobrecarga pode levar a problemas de saúde mental, como ansiedade, depressão e síndrome da impostora (FANON, 2008). Por isso, as entrevistadas destacaram a importância de buscar ajuda psicológica através de terapia individual, conforme citações a seguir:

ENTREVISTADA 04: [...] Eu até, do ano passado para cá, eu estou fazendo terapia. Até ontem, eu tive uma sessão com a minha psicóloga, eu estava conversando com ela sobre essas questões. É um dia de cada vez. Mas não é fácil.

ENTREVISTADA 05: [...] Estou resolvendo agora os 45 anos na terapia. Estou resolvendo agora, nessa hora. Porque eu tive que ir. Eu não vou parar. Parar eu não vou.

Todas as estratégias que apareceram no campo foram praticadas pela pesquisadora em algum momento de sua carreira pública. Colocando em uma linha do tempo, ela entrou trabalhando muito mais do que seus colegas para mostrar o próprio valor, o fato de ser empoderada, foi algo que ela sempre utilizou, ao se vestir elegantemente e utilizar salto alto, já que era uma forma de mostrar que merecia estar ali. Além disso, a criação de assessoria de gestão era uma forma de criar uma gestão de competência para que a desigualdade na distribuição de cargos fosse diminuída, e as promoções a cargos acontecessem pelo conhecimento, habilidades e atitudes, sendo as regras transparentes fossem para todos. Após mais uma tentativa frustrada, a pesquisadora se adaptou ao meio e começou a ficar fazendo um trabalho de não muito destaque para não chamar atenção e não incomodar ninguém com suas ideias de mudança. Após mais uma estratégia frustrada, ela começou o suporte psicológico que a ajudou a lidar com essas diferenças na administração e com os seus pares, e começou a incluir todos esses sentimentos para que dessa continuidade à sua carreira e a algo maior.

3.2.3 Categoria “Consciência racial”

A categoria “Consciência racial” emergiu do campo a partir dos relatos das entrevistadas quando questionadas sobre os desafios enfrentados em suas carreiras na administração pública do Estado do Rio de Janeiro. As mesmas mencionaram experiências de racismo vivenciadas fora do ambiente de trabalho, o que corrobora com a constatação de Almeida (2019), de que o

racismo é um fenômeno sistêmico presente em toda a sociedade, inclusive nas instituições que a compõem. Por outro lado, Bert Hellinger (2006) afirma que a boa consciência é a força propulsora que está atrás de quase todos os grandes conflitos, incluindo o racismo, que persiste nas relações de forma invisível. Portanto, a consciência racial que mantém o vínculo das entrevistadas ao grupo ao qual pertence. Para exemplificar os princípios mencionados por Hellinger (2012), foram criados três códigos com base nas experiências relatadas pelas entrevistadas. Através desses princípios de amor, as entrevistadas permanecem vinculadas ao grupo ao qual pertencem e que foi excluído no processo de hierarquização racial: “pertencimento”, “hierarquia” e “equilíbrio” foram os códigos elencados.

O primeiro código se refere ao primeiro princípio de Hellinger (2012) do pertencimento, que enfatiza a importância de cada membro de um sistema ser reconhecido e incluído. No contexto do racismo estrutural, isso significa que todas as pessoas, independentemente de sua cor de pele, etnia ou origem cultural, têm o direito de pertencer à sociedade em igualdade de condições. O racismo estrutural, porém, muitas vezes exclui e marginaliza certos grupos com base em sua raça, origem étnica ou cultura, violando o princípio do pertencimento e perpetuando a discriminação e a desigualdade.

Dessa forma, as entrevistadas apresentam experiências relacionadas à lei do pertencimento. A entrevistada 01 vivenciou a exclusão da organização em que trabalha. A entrevistada 03 sofreu preconceito racial por parte da família do marido, sentindo-se excluída e não reconhecida. A entrevistada 08 menciona a discriminação baseada na aparência, em que mulheres pretas são frequentemente preteridas ou julgadas inadequadas para determinadas funções. Por sua vez, a entrevistada 10 relata o medo que sentia e a falta de apoio e reconhecimento como uma mulher negra em diversos ambientes. Ela se sentia excluída da sociedade e enfrentava dificuldades para encontrar empregos em instituições privadas, sendo limitada a trabalhos como empregada doméstica. Seguem abaixo algumas citações das entrevistadas:

ENTREVISTADA 01: [...] Mas eu não me sinto encaixada dentro da organização, não me sinto parte da organização.

ENTREVISTADA 03: [...] Meu marido é branco. A família dele é totalmente racista. Totalmente. Só não me humilham ou me esculacham... porque não pode. Porque, assim, em casa eu... tenho até uma força financeira. Eu já tive crise no casamento. Seríssima. Porque o meu marido foi ensinado assim. [...], se a minha sogra estivesse viva hoje, provavelmente você não entraria na casa dela. [...] por não ser tão branca quanto eles. Ela já me chamava de negrinha, já não queria o “B” comigo e tal. Então é de uma família mesmo que separa negros e brancos. [...] Só que no início isso me magoou muito. E magoou muito, me feriu, agora eu administro.

ENTREVISTADA 08: [...] Como é que é isso? Aí, é feia, né? Aí, é pior, né? Porque as bonitas querem namorar, querem tirar da escala, querem não sei o quê, né? Aí, você

já começa a vir com esse negócio. É que a negra é boa para você namorar, mas quando você vai se casar, você vai ter filho? Você sabe que não é assim, né? Então, eu acho que é pior por isso. É o segundo, entendeu? Hoje eu falo assim: “Caraca, eu sou mulher, eu sou preta”. Entendeu? É mais um trabalho. Você chega num lugar, eu fico brincando assim, às vezes, você vai assistir um cargo de diretor, um negócio, aí, porra, tem que ver a roupa. Não, tem que chegar arrumado, porque vai olhar pra minha cara, assim, mas eu sou da faxina, né? Não é? Não acontece isso com a gente? A gente tem que ficar o tempo todo dando resposta para os outros. E o cabelo? Agora, bota uma cobertura aqui em cima. O nosso cabelo, posso dizer, que é contra o regulamento.

ENTREVISTADA 08: [...] “Por que você não solta o cabelo? “Ai, eu sinto muito calor. Eu não gosto do meu cabelo solto, eu sinto muito calor.” Mentira! Eu não ia com o cabelo solto em lugar nenhum, nem sabia qual era a casa do meu cabelo solto. [...] comecei a alisar meu cabelo com seis anos de idade. Eu não cheguei a pedir. Eu não cheguei a me incomodar. Eu não tinha noção que eu ia fazer. Só que a sociedade cobrava, tipo assim, você tem que cuidar do seu cabelo, então você tem que fazer algumas coisas para amaciar, pra alisar, pra melhorar. E se você não faz, não faz pra sua filha, você é relaxada, né. Então, não tinha isso ainda, né.

ENTREVISTADA 10: [...] Ser uma mulher negra nesse contexto agora, consciente, que eu não era consciente, sendo uma mulher negra, eu tenho consciência que é ser uma mulher sozinha. Que é ser uma mulher que, mesmo que você esteja em um ambiente com outros negros, você sempre vai ter que resolver a sua vida sozinha. E você não tem muito apoio nas pessoas. E qualquer coisa que você faça, você corre o perigo, você é taxada por aquilo que você fez, tanto de bom quanto de ruim. Talvez eu me expresse melhor. Se você é uma médica, uma professora, me parece que você é mil vezes mais monitorada, fiscalizada do que as outras pessoas. Se você está fazendo um bom trabalho profissional, você é metida e arrogante. Se você não faz um bom trabalho, você é burra, você não serve para aquilo ali. Então, ser mulher negra, na minha opinião, num contexto atual, agressivo e *[sic]*, que está o capitalismo brasileiro, é complexo e, às vezes, torturador.

ENTREVISTADA 10: [...] Eu, por exemplo, fui criada com muito medo. Sempre tive muito medo. Tinha medo de falar, tinha medo de muitas coisas. Tinha medo de ser agredida por conta de todo o contexto da minha família, do meu primeiro casamento. E por tudo que passei na escola também, sem saber que era racismo, nas escolas particulares que estudei. Então, eu achava que... Eu não procurava mais emprego em instituições de iniciativa privada porque a gente era recusada, principalmente na minha época, anos [19]90 e tal, 90 e pouco. Nem no supermercado o negro trabalhava como caixa. Ou você era empregada doméstica ou não era nada. E eu não gostava de trabalhar como empregada doméstica. Estudar para ter um emprego estabilizado. E acabei conseguindo finalmente agora.

O código “ordem” refere-se ao segundo princípio de Hellinger (2012), que destaca a importância de uma hierarquia, não por uma superioridade branca, mas um equilíbrio de que todos pertencem à raça humana. No contexto do racismo estrutural, a hierarquia é frequentemente distorcida, com algumas raças sendo colocadas em posição de superioridade e outras em posição de inferioridade, baseadas em estereótipos e preconceitos infundados. Assim, a desordem na hierarquia racial contribui para a manutenção do racismo estrutural, perpetuando a discriminação e a desigualdade. Para ilustrar, a entrevistada 07 vivenciou esse princípio da ordem, pois não queria ser vista como inferior ou confundida com a babá ou a secretária do lar. E de maneira semelhante, a entrevistada 08 sente que está sendo preterida em relação a outras pessoas devido a sua cor e gênero, violando o princípio da ordem, pois as pessoas tendem a

ignorá-la ou subestimá-la em certas situações, além de a antiguidade para a ascensão não ser respeitada. Acrescentando a isso, a entrevistada 09 relata que, na escola, a menina loira sempre será a escolhida, relacionando mais uma vez as mulheres pretas inferiores às brancas. Seguem citações das entrevistadas:

ENTREVISTADA 07: [...] Meu marido botou uma camisa de time, botou um tênis qualquer bermuda, ele está arrumado, mas eu fui o mais arrumada possível [...] Eu coloquei uma calça, vou ter que botar uma camisa. Eu falei: “Meu bem, preto na Barra, se não tiver muito arrumado é a babá da criança, é a secretária do lar. Eu não estou a fim de ser confundida”. Coloquei um *black* eu fui linda.

ENTREVISTADA 08: [...] Tem uma mulher negra ali no meio. E aí você não impede, mas ela não se senta. É o que a gente chama de teto de vidro. Não existe, mas ele está ali te prendendo. Isso, só que o último posto é só merecimento. Tem a antiguidade na fila, mas o cargo ocupa na escolha. Mas daqueles que estão ali, naquela ponta habilitada ali. E aí você fica sendo preterido. Você fica sendo pulado. A gente fica na geladeira. Se sentar um comando, botar os colegas ali, você não está naquele grupo, fica na “A” sem trabalhar, recebendo. Sem cargo. Agora é para você realmente ser esquecido. Porque você está fora, entendeu? Então, é assim, as mulheres ficam sendo empurradas.

ENTREVISTADA 09: [...], na escola, a menina, a Loira, vai ser sempre escolhida. A Loira, a de cabelo castanho, até, a negra vai ser a última. Então, eu acho que isso é um padrão social, não é um padrão da “C”.

O terceiro código, intitulado “Equilíbrio”, baseia-se no princípio do amor equilibrado de Hellinger (2012), que destaca a importância de dar e receber de forma justa e equilibrada nos relacionamentos. No contexto do racismo estrutural, a falta de equilíbrio é evidente nas disparidades sociais, econômicas e educacionais entre as diferentes raças. A discriminação e a desigualdade racial muitas vezes resultam em desigualdade de acesso a oportunidades e recursos, prejudicando o equilíbrio necessário para relacionamentos justos e saudáveis. Logo, a entrevistada 05 se refere à questão do equilíbrio entre dar e receber, uma vez que ela sente que não recebe reconhecimento suficiente pela sua limpeza e organização, enquanto sua amiga recebe mais reconhecimento mesmo sem se esforçar tanto, só por ser loira. Adicionalmente a entrevistada 08 também se refere ao princípio do equilíbrio entre dar e receber, uma vez que ela sente que precisa se esforçar mais do que os outros para ser reconhecida e respeitada, como se estivesse em um lugar errado e precisasse sempre se destacar para justificar sua presença. Seguem citações das entrevistadas:

ENTREVISTADA 05: [...] Era aquela primeira série, que era CA. Tinha um projetinho lá na escola, que a professora, que a diretora da escola ia na sala ver a criança mais limpinha. No final do turno, assim, né. E aí, eu tinha uma amiga loura, eram as melhores amigas, assim. Ela era loura, bem branca, bem branca. Loura, mesmo do olho azul parecido. Do Sul, assim, a menina. E aí, ela sempre ganhava o bis da aluna mais limpinha da sala. Do aluno mais limpinho. E, em casa, eu sou considerada a chata nessa coisa de limpeza. A minha mãe diz que, quando eu tinha nove meses, eu já avisava que eu ia fazer as necessidades.

ENTREVISTADA 08: [...] tem que ser competente para compensar. Tem que, tem que, tem que estar sempre compensando. É como se você estivesse em um lugar errado, quando você chega todo mundo olha. Então, você tem que estar sempre acima da média, para justificar que você tá ali.

Enfim, a análise das entrevistas revelou a presença real e contundente do racismo estrutural na sociedade, presente em todas as falas das entrevistadas. O racismo estrutural é uma realidade que prejudica o equilíbrio dos relacionamentos, a justiça e a paz social. Assim sendo, é necessário, portanto, uma conscientização racial e um olhar sistêmico para o racismo, a fim de mudar a cultura da sociedade e combater esse mal que afeta a todos nós e seguir as suas carreiras independentes do racismo.

Portanto os princípios de amor propostos por Bert Hellinger (2012), como equilíbrio, pertencimento e hierarquia, podem ser uma forma eficaz de conscientização racial e de mudança de cultura na sociedade. Quando as pessoas começam a ter um olhar mais amplo, percebem que o racismo não é apenas um problema individual, mas um problema que afeta a todos nós. Consequentemente, somente com uma mudança de cultura, baseada nos princípios de amor e justiça, poderemos criar uma sociedade mais justa e equilibrada, onde todos possam se sentir pertencentes e valorizados. A partir da conscientização e prática desses princípios, a entrevistada conseguiu lidar com os desafios do racismo.

3.3 Representatividade das mulheres pretas

As mulheres pretas enfrentam não só os desafios comuns das carreiras, mas também barreiras institucionais enraizadas na sociedade, como aponta Almeida (2019), ao se referir ao racismo institucional, que se manifesta através de normas e desigualdades nas instituições. No capítulo em questão, é possível identificar a presença desse racismo no Poder Executivo, independente da vontade, através de normas que refletem a hierarquização. Sendo assim, para constatação desses dados, realizou-se a análise comparativa de dados coletados no E-SIC, nos meses de abril de 2022 e janeiro de 2023, além de busca no site do Governo do Estado do Rio de Janeiro, o que permitiu investigar a representatividade das mulheres pretas na administração pública.

Para melhor exemplificar a análise, dividiu-se em três eixos: “Falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento”, “Ausência de políticas de promoção da diversidade e inclusão” e “Falta de representatividade”. Posto isto, a análise também permitiu identificar

tendências e padrões relacionados a presença e participação das mulheres pretas em cargos de liderança na administração pública, bem como examinar as políticas públicas de diversidade e capacitação desenvolvidas pelos órgãos responsáveis, investigando seu alcance, efetividade e impacto na promoção da representatividade das mulheres pretas. Portanto, os dados mostram a existência do racismo institucional e a necessidade de ações afirmativas para promover a inclusão e diversidade na administração pública.

a) Falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento

No estado do Rio de Janeiro, a Secretaria de Estado da Casa Civil é o órgão central de Gestão de Pessoas no âmbito do Poder Executivo estadual. Igualmente o Decreto nº 46.713, de 31 de julho de 2019, instituiu o Sistema de Gestão de Pessoas do Estado do Rio de Janeiro (SIGEP-RJ), que é um sistema integrado com o objetivo de otimizar a gestão de pessoas. Dessa maneira, ele abrange todo o ciclo de gestão de pessoas, desde o planejamento até a avaliação de desempenho, incluindo a gestão de cargos e salários, a gestão de benefícios, a capacitação e o desenvolvimento de servidores, entre outras áreas.

Assim, o SIGEP-RJ busca tornar a gestão de pessoas mais eficiente, transparente e integrada, permitindo melhor alocação de recursos humanos e garantindo uma gestão mais efetiva do desempenho e da carreira dos servidores públicos estaduais. Além disso, o sistema também promove a valorização dos servidores públicos, por meio de medidas como a capacitação e o desenvolvimento profissional, a melhoria das condições de trabalho e o reconhecimento do desempenho e da meritocracia.

Por conseguinte, após uma consulta ao site da Subsecretaria de Gestão de Pessoas do Estado do Rio de Janeiro, foi constatado que não há nenhuma capacitação específica para tratamento da igualdade racial e de gênero entre os servidores públicos. Em relação à diversidade racial, destaca-se que a única menção encontrada foi no boletim de 2022, que anunciou a prorrogação da vigência da ação afirmativa estabelecida pela Lei 6.067/2011. Essa ação afirmativa, que havia sido modificada pela Lei 6.740/2014, foi novamente alterada em 14 de setembro de 2022 pela Lei 9852. Essa política de cotas reserva 20% das vagas para negros e indígenas em concursos públicos do Poder Executivo estadual e terá sua vigência até o dia 31 de dezembro de 2081.

b) Ausência de políticas de promoção da diversidade e inclusão

O Conselho Estadual dos Direitos da Mulher (CEDIM) foi criado por meio da Lei Estadual nº 2.731, de 1997, no Estado do Rio de Janeiro. Esta lei estabelece a criação do CEDIM

como um órgão colegiado, de caráter consultivo e deliberativo, vinculado à Secretaria de Estado de Assistência Social e Direitos Humanos, com a finalidade de promover a igualdade de gênero e combater a discriminação e violência contra a mulher, através do desenvolvimento de políticas públicas e de ações afirmativas. Logo, o CEDIM tem como função principal formular e propor políticas públicas e programas que promovam a igualdade de gênero e o empoderamento das mulheres. Além disso, o Conselho também é responsável por monitorar e avaliar as políticas públicas voltadas para a promoção da igualdade de gênero, bem como realizar campanhas de conscientização e sensibilização sobre questões relacionadas aos direitos das mulheres. Atualmente, o CEDIM é subordinado à Secretaria da Mulher, que o incorporou à sua estrutura com base no Decreto nº 48.310, de 9 de janeiro de 2023, que criou a Superintendência de Articulação Institucional e Políticas Transversais, que tem em seu organograma a Coordenadoria de Assuntos Intersetoriais e Ações Afirmativas, incluindo o Núcleo de Ações Afirmativas e Apoio às Diversidades. No entanto, apesar dessas medidas, ao examinar o site do Governo do Estado do Rio de Janeiro e suas redes sociais, não foi encontrado nenhum indício de políticas para a inclusão de mulheres brancas e negras na administração pública.

No entanto, recentemente foi aprovada uma legislação que visa combater os desafios enfrentados pelas mulheres negras no mercado de trabalho, que muitas vezes sofrem com a discriminação de gênero e raça. O Programa Emprega + Mulheres foi instituído pela Lei nº 14.457, de 21 de setembro de 2022, e abrange todas as mulheres, independentemente de raça ou cor. O objetivo principal é promover a inclusão e a permanência das mulheres no mercado de trabalho, por meio de diversas ações voltadas para a capacitação, o empreendedorismo e o acesso a oportunidades de emprego (BRASIL, 2022). O programa estabelece diversas medidas para ampliar o acesso das mulheres ao mercado de trabalho e reduzir a desigualdade de gênero no ambiente laboral. Dentre as ações previstas na lei, podemos destacar: Incentivos fiscais para empresas que contratarem mulheres, especialmente em cargos de liderança ou em áreas historicamente dominadas por homens; Ações de capacitação e qualificação profissional voltadas para mulheres; Estímulo à adoção de medidas para promover a igualdade salarial entre homens e mulheres; Disponibilização de informações e indicadores sobre a participação das mulheres no mercado de trabalho, incluindo dados sobre cargos de liderança e salários.

Portanto, as medidas são extremamente relevantes para reduzir a desigualdade de gênero no mercado de trabalho, especialmente para as mulheres que enfrentam obstáculos adicionais em razão de sua raça e classe social. Além disso, o programa pode contribuir para a promoção da diversidade e da inclusão nas empresas e na administração pública, favorecendo a construção de um ambiente de trabalho mais igualitário e justo. Portanto, o Programa Emprega + Mulheres

é uma importante iniciativa para promover a igualdade de gênero no mercado de trabalho e incentivar a inserção e a permanência de mulheres em diversos setores, incluindo a administração pública.

Adicionalmente, no âmbito da análise das ações para promoção de igualdade dos negros, o Conselho Estadual dos Direitos do Negro (CEDINE/RJ), instituído pela Lei Nº 3.730, de 13 de dezembro de 2001, tem como finalidade elaborar e implementar políticas públicas que garantam a igualdade de oportunidades e direitos para a população negra em todas as esferas da administração do Estado do Rio de Janeiro. Dentre suas atribuições, destacam-se a promoção da cidadania e equidade de gênero, prestando assessoria aos órgãos públicos, emitindo parecer e acompanhando a elaboração de programas e projetos desenvolvidos pelo poder público, além de contribuir para o fortalecimento da população negra por meio de ações voltadas para a capacitação. Embora tenha atribuições importantes para a implementação de políticas públicas voltadas para homens e mulheres negras que sofrem com o racismo estrutural, em consulta às redes sociais não foram encontradas ações específicas que promovam a discussão dos desafios enfrentados pelas mulheres negras na gestão pública.

Todavia é importante destacar que no Estado do Rio de Janeiro a secretaria responsável pelo tratamento das desigualdades raciais enfrentadas pela população negra é a Secretaria de Desenvolvimento Social e Direitos Humanos. Entretanto, ao consultar o site da secretaria, não foi encontrado nenhum registro de políticas públicas destinadas especificamente à população negra. No entanto, há um setor de igualdade racial com a atribuição de promover a cidadania e a participação social, econômica, política e cultural dos grupos discriminados do ponto de vista étnico e racial, por meio de políticas de combate ao racismo, discriminação racial e xenofobia. Além disso, o setor tem como objetivo promover e preservar o patrimônio material e imaterial da cultura afro-brasileira em suas diversas manifestações. No entanto, não há nenhum registro de política pública específica para a população negra.

c) Falta de representatividade

A representatividade das mulheres pretas na administração pública por uma análise interseccional de gênero, raça e cargo é baseada em dados de composição dos servidores do Estado do Rio de Janeiro referentes aos meses de abril de 2022 e janeiro de 2023. Em abril de 2022, o universo de servidores era composto por um total de 180.898 indivíduos, enquanto em janeiro de 2023 o número foi de 179.131. É válido mencionar que, dentre os servidores registrados, 28.508 (abril de 2022) e 29.347 (janeiro de 2023) não possuem informação sobre sua raça, o que impede a análise interseccional com relação a esse rastreamento. É importante

destacar que a Lei Federal Nº 14.553, de 20 de abril de 2023, estabeleceu os procedimentos e critérios para a coleta de informações referentes à distribuição dos segmentos étnicos e raciais no mercado de trabalho.

Portanto, a análise tem como objetivo fornecer informações sobre a representatividade de gênero e raça em diferentes cargos no âmbito do serviço público estadual do Rio de Janeiro, com o intuito de identificar possíveis disparidades e contribuir para a promoção da equidade e inclusão.

Figura 1 - Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro, abril (2022)



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO



Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro

Tabelas com quantitativo total, por gênero, raça, símbolos e média remuneratória.

SERVIDORES ATIVOS

QUANTITATIVO	180.898
MÉDIA REMUNERATÓRIA	R\$ 7.120,32

MASCULINO	FEMININO
104.136	76.762

RAÇA	MASCULINO		FEMININO	
	QTD	MÉDIA REMUNERATÓRIA	QTD	MÉDIA REMUNERATÓRIA
AMARELA	256	R\$ 9.786,60	206	R\$ 6.772,61
BRANCA	44.220	R\$ 8.899,65	42017	R\$ 5.751,96
INDIGENA	201	R\$ 7.690,82	101	R\$ 5.112,17
NÃO INFORMADO	28.508	R\$ 7.209,61	14663	R\$ 5.259,69
PARDA	23.917	R\$ 8.852,18	13930	R\$ 5.173,39
PRETA	7.034	R\$ 7.602,26	5845	R\$ 4.611,61
TOTAL/MÉDIA GERAL	104.136	R\$ 8.340,18	76762	R\$ 5.446,91

SERVIDORES COM SÍMBOLO DG/CG E SS, SEGREGADOS POR RAÇA E GÊNERO

	DG/CG	SS	SÍMBOLO		Total Geral
			SS EXERC	SS TITULAR	
FEMININO	148		1	26	175
BRANCA	97			19	116
NÃO INFORMADO	32		1	5	38
PARDA	15			1	16
PRETA	4			1	5
MASCULINO	280	1	8	60	349
AMARELA				1	1
BRANCA	180	1	6	36	223
NÃO INFORMADO	52		2	16	70
PARDA	38			6	44
PRETA	10			1	11

Fonte: Rio de Janeiro, 2023.

Figura 2 - Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro, janeiro de 2023



GOVERNO DO ESTADO
RIO DE JANEIRO

Composição de Servidores do Estado do Rio de Janeiro

Tabelas com quantitativo total, por gênero, raça, símbolos e média remuneratória.

Fonte: SIGRH RJ - Sistema Integrado de Gestão de Recursos Humanos do Estado do RJ
Base: Janeiro de 2023

	SERVIDORES ATIVOS
QUANTITATIVO	179.131
MÉDIA REMUNERATÓRIA	R\$ 7.827,28

MASCULINO	FEMININO
103.297	75.834

RAÇA	MASCULINO		FEMININO	
	QTD	MÉDIA REMUNERATÓRIA	QTD	MÉDIA REMUNERATÓRIA
AMARELA	241	R\$ 11.015,20	207	R\$ 7.411,40
BRANCA	43238	R\$ 9.870,73	40946	R\$ 6.341,03
INDIGENA	194	R\$ 8.653,05	101	R\$ 5.440,37
NÃO INFORMADO	29347	R\$ 7.794,29	15162	R\$ 5.844,06
PARDA	23329	R\$ 9.792,59	13608	R\$ 5.601,96
PRETA	6948	R\$ 8.370,22	5810	R\$ 5.004,27
TOTAL/MÉDIA GERAL	103.297	R\$ 9.249,35	75834	R\$ 5.940,51

SERVIDORES COM SÍMBOLO DG/CG E SS, SEGREGADOS POR RAÇA E GÊNERO

	SÍMBOLO				Total Geral
	DG/CG	SS	SS EXERC	SS TITULAR	
FEMININO	138	0	3	21	162
AMARELA				1	1
BRANCA	89		2	12	103
NÃO INFORMADO	27		1	7	35
PARDA	14				14
PRETA	8			1	9
MASCULINO	251	1	6	58	316
AMARELA				1	1
BRANCA	160	1	4	37	202
NÃO INFORMADO	52		1	12	65
PARDA	29		1	7	37
PRETA	10			1	11

Fonte: Rio de Janeiro, 2023.

A análise dos dados apresentados nas figuras 1 e 2 evidencia uma desigualdade salarial e de representatividade entre mulheres brancas e pretas na administração pública do Estado do Rio de Janeiro. Primeiramente, é possível observar que a quantidade total de servidores apresentou uma leve queda entre abril de 2022 e janeiro de 2023, mas a proporção entre mulheres e homens permaneceu relativamente constante. Além disso, a quantidade de servidores, em ambas as datas analisadas, as mulheres brancas representam a maioria, seguidas pelas pardas e, por último, pelas pretas. Porém, a distribuição por cor/raça indica uma discrepância significativa, com uma proporção muito maior de mulheres brancas do que de mulheres negras ocupando cargos na administração pública.

Além disso, a média salarial das mulheres pretas é significativamente mais baixa do que a das mulheres brancas e pardas em ambas as datas analisadas. Em abril de 2022, a média salarial das mulheres brancas era R\$ 1.140,35 mais alta do que a das mulheres pretas, e a média salarial das mulheres pardas era R\$ 562,38 mais alta do que a das mulheres pretas. Em janeiro de 2023, a diferença salarial entre mulheres brancas e pretas aumentou para R\$ 1.336,76, e a diferença salarial entre mulheres pardas e pretas aumentou para R\$ 597,69. Esses dados sugerem que as mulheres pretas no Governo do Estado do Rio de Janeiro estão sujeitas a múltiplas formas de discriminação e exclusão na administração pública, com baixa representação em cargos e baixa remuneração.

Logo, a análise comparativa dos dados evidencia uma grande desigualdade de representatividade entre mulheres brancas e negras em cargos de confiança na administração pública do Estado do Rio de Janeiro. Em abril de 2022, havia apenas uma mulher negra titular de cargo de confiança, enquanto as mulheres brancas ocupavam a grande maioria desses cargos, com 19 titulares e 97 detentoras de cargos de direção geral. Além disso, enquanto as mulheres pardas tinham um número intermediário de cargos de confiança, com 15 direções gerais e 1 titularidade, as mulheres pretas tinham apenas 4 direções gerais.

Consequentemente, os dados atualizados de janeiro de 2023 mostram uma pequena mudança na distribuição de cargos de confiança entre mulheres brancas e negras, mas ainda evidenciam uma desigualdade significativa. As mulheres pretas agora possuem 8 direções gerais e 1 titularidade, enquanto as mulheres pardas possuem 14 direções gerais. As mulheres brancas ainda ocupam a maioria dos cargos de confiança, com 89 direções gerais, 2 exercendo a titularidade e 12 com titularidade.

Além disso, com base nos dados apresentados, é possível perceber que há uma grande disparidade salarial entre homens e mulheres, além de uma desigualdade evidente entre raças. As mulheres pretas têm uma remuneração média de R\$ 5.004,27, enquanto os homens pretos têm uma remuneração média de R\$ 8.370,22. Isso indica que há uma diferença de aproximadamente R\$ 3.366,95 entre homens e mulheres pretos. Quando se compara as remunerações médias de mulheres e homens pardos, observa-se que os homens têm uma remuneração média de R\$ 9.792,59, enquanto as mulheres pardas têm uma remuneração média de R\$ 5.601,96. A diferença entre homens e mulheres pardos é de aproximadamente R\$ 4.190,63.

Já em relação aos servidores brancos, os homens brancos têm uma remuneração média de R\$ 9.870,73, enquanto as mulheres brancas têm uma remuneração média de R\$ 6.341,03. Isso indica que há uma diferença de aproximadamente R\$ 3.529,70 entre homens e mulheres brancos. A partir dos dados apresentados, é possível concluir que a mulher preta é a que mais sofre com a desigualdade salarial, pois além de enfrentar a desigualdade de gênero, ela também sofre com a desigualdade racial e de classe. A remuneração média das mulheres pretas é a menor entre todas as raças e gêneros analisados, indicando uma clara exclusão dessas mulheres, que estão na base da pirâmide.

Portanto, as mulheres pretas são as que ocupam os cargos com as menores remunerações na pirâmide social. Além disso, os dados apresentados mostram uma desigualdade significativa em termos de gênero e raça na remuneração no Poder Executivo Estadual. Em geral, os homens tendem a receber salários mais altos do que as mulheres, independentemente de sua raça. No

entanto, as mulheres pretas são as que mais sofrem com essa desigualdade salarial, refletindo um triplice discriminação de raça, classe e gênero, pois são discriminadas não apenas por causa de seu gênero, mas também por sua raça e sua posição social. Isso resulta em uma situação de desvantagem em termos de acesso a empregos de qualidade, salários mais altos e oportunidades de ascensão profissional (COLLINS, 2019).

Com base neste estudo, é possível concluir que a baixa representatividade de servidoras pretas no Poder Executivo do Estado do Rio de Janeiro pode ser explicada pela falta de políticas de igualdade racial confirmadas por meio de pesquisas nos sites dos órgãos relacionados. Além disso, a triplice discriminação enfrentada pelas mulheres pretas, que inclui a discriminação de gênero, raça e classe social, também contribui para essa situação (COLLINS, 2019). Mesmo sendo a maioria da população brasileira (PNAD, 2021), as mulheres pretas estão em menor número na administração pública estadual e recebem salários mais baixos em comparação com outros servidores, o que as mantém em uma posição financeira inferior, conforme dados do Sistema de Informações ao Cidadão (SIC).

A participação efetiva das mulheres pretas na administração pública do Rio de Janeiro está fortemente apoiada por diversas barreiras institucionais. Entre elas, destaca-se a falta de representatividade dessas mulheres em cargos de liderança e tomada de decisão, o que impede a formulação e implementação de políticas públicas que visem promover a equidade de gênero e raça. Além disso, a ausência de políticas de promoção da diversidade e inclusão no ambiente de trabalho é outro fator que contribui para a marginalização dessas mulheres.

Conforme dados evidenciados, a administração pública do Estado do Rio de Janeiro apresenta sinais de racismo institucional, uma forma de reconhecimento estrutural presente nas práticas e políticas de uma organização, que resulta em disparidades sistemáticas no tratamento de pessoas de diferentes raças ou origens étnicas, o que corrobora com a concepção institucional do racismo de acordo com Almeida (2019).

No entanto, a falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento para mulheres pretas na administração pública se torna mais uma barreira enfrentada por esses profissionais, uma vez que a ausência de programas de formação específica dificulta o acesso a treinamentos e capacitações necessários para o avanço em suas carreiras e ascensão em posições de maior responsabilidade.

Em resumo, é essencial que sejam implementadas políticas efetivas de promoção da diversidade e inclusão, bem como sejam adotadas práticas que combatam o racismo institucional, a fim de garantir a representatividade e participação ativa das mulheres pretas na

administração pública do Rio de Janeiro, assegurando, assim, a equidade de oportunidades e o avanço na construção de uma sociedade mais justa e igualitária.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação teve como objetivo geral investigar os desafios e a representatividade de servidoras pretas na administração pública do Estado do Rio de Janeiro. Para alcançar esse objetivo principal, foram estabelecidos três específicos: investigar a representatividade de servidoras pretas no Poder Executivo estadual e municipal; investigar os desafios da carreira profissional de servidoras pretas; e investigar como as servidoras pretas lidam com esses desafios.

Para alcançar os objetivos específicos propostos, adotou-se uma metodologia de pesquisa descritiva, com abordagem qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com dez servidoras pretas na administração pública do Estado do Rio de Janeiro. Os relatos obtidos foram submetidos à análise de conteúdo, utilizando a técnica proposta por Bardin (2011).

Acrescenta-se a isso, por meio da análise documental dos dados coletados no E-SIC (RIO DE JANEIRO, 2022), foi possível identificar a presença de barreiras institucionais enraizadas na sociedade, materializadas no racismo institucional, que afetam a participação e a representatividade das servidoras pretas na administração pública. As servidoras pretas enfrentam obstáculos na ascensão na carreira, falta de oportunidades de capacitação e desenvolvimento, ausência de políticas de promoção da diversidade e inclusão e falta de representatividade.

Ao mesmo tempo, as servidoras pretas desenvolvem estratégias próprias para lidar com esses desafios, tais como empoderamento e autoafirmação, trabalho mais intenso que outros colegas, busca por apoio institucional, adaptação ao ambiente profissional, e busca de suporte psicológico. A criação de ações afirmativas se mostrou como uma importante estratégia, em termos de políticas públicas, para promover o acesso e ampliar representatividade das servidoras pretas no ambiente institucional. A pesquisadora, ao entrevistar as participantes do estudo, observou que todas as suas inquietações pessoais aconteciam também com as entrevistadas, que revelaram alguns dos impactos psicossociais do racismo na vida dessas servidoras, como ocorreu na vida da pesquisadora da presente dissertação.

Entretanto, como um caminho de solução para teoria dos princípios de amor de Bert Hellinger (2006) pode ser utilizada como uma ferramenta importante para a conscientização racial das mulheres, que envolve as dimensões de pertencimento, hierarquia e equilíbrio.

Um possível estudo futuro na gestão de pessoas na administração pública seria investigar como a aplicação desses princípios pode ser utilizada para lidar com o racismo institucional. Além disso, para estudos futuros, sugere-se avaliar a efetividade das ações afirmativas implementadas para aumentar a representatividade de servidoras pretas em cargos de liderança na administração pública estadual. Uma abordagem sistêmica pode ser adotada, levando em consideração não apenas as individualidades, mas também as relações e dinâmicas presentes no ambiente institucional.

Por fim, um terceiro estudo futuro seria investigar como a promoção da diversidade e inclusão pode contribuir para o fortalecimento da administração pública, considerando a perspectiva dos princípios de amor de Bert Hellinger (2006). Esse estudo poderia examinar como a inclusão de diferentes perspectivas e vivências pode impactar positivamente na efetividade das políticas públicas, e como as relações de pertencimento e hierarquia presentes nas instituições podem ser transformadas para promover um ambiente mais justo e equitativo.

A partir dos resultados, a pesquisa propõe uma capacitação continuada para a conscientização racial com o objetivo de incluir o racismo na vida dos servidores públicos pois, como diz a teoria (HELLINGER, 1998; 2006; 2010), o racismo pertence, está aí, independente de a pessoa ser antirracista ou fingir que ele não existe. A grande questão é: o que vou fazer em um ambiente atravessado pelo racismo? Acredito que isso pode contribuir para mudar a administração. O racismo estrutura a nossa sociedade, porém eu sigo com o meu objetivo pessoal independente dele, ele não precisa ser silenciado e nem uma causa. O racismo é, ele pertence.

REFERÊNCIAS

- ACKER, J. Inequality Regimes: Gender, Class, and Race in Organizations. **Gender & Society**, v. 20, n. 4, p. 441-464, 2006.
- AKOTIRENE, C. **Interseccionalidade**. São Paulo: Pólen Produção Editorial Ltda, 2019.
- ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Editora Padrão, 2019.
- ALMEIDA, V. da S.; SISS, A. O poder da branquitude e racismo institucional: percepções sobre o acesso à diplomacia brasileira. **Série-Estudos**, Campo Grande, MS, v. 24, n. 50, p. 83-102, jan./abr. 2019.
- AMBROSIO, L. *et al.* Cabelos crespos, tranças e black power: reflexões sobre o adoecimento de mulheres negras, autoestima, empoderamento. **Revista da Associação Brasileira de Pesquisadores/as Negros/as (ABPN)**, v. 14, n. 39, p. 453-477, 2022.
- ÂNGELO, C. A. P. dos S.; ARRUDA, D. de O. As marcas do racismo institucional na trajetória de trabalhadoras negras em uma universidade federal. **Serviço Social & Sociedade**, v. 146, p. 97-117, 2023.
- ARAÚJO, J. B. de. **O topo da distribuição salarial no Brasil: uma análise por gênero nos anos de 2005 e 2015**. 2019. 110 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Faculdade de Ciências Econômicas. Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte; 2019. Disponível em: https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/32081/1/Dissertacao_Jessica.pdf. Acesso em: 14 set. 2022.
- BAIROS, L. Nossos feminismos revisitados. **Revista Estudos Feministas**, v. 3, n. 2, UFSC, p. 458-463, 1995.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUMAN, Z. **Identidade**: entrevista a Benedetto Vecchi. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.
- BAYMA, F. Reflexões sobre a constitucionalidade das cotas raciais em Universidades Públicas no Brasil: referências internacionais e os desafios pós-julgamento das cotas. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 20, n. 75, abr. 2012. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ensaio/a/xWK9mv8FbJ6NMnf53PvzQ9s/?lang=pt#>. Acesso em: 30 nov. 2022.
- BERGER, P. L.; LUCKMANN, T. **Modernidade, pluralismo e crise de sentido: a orientação do homem moderno**. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BERTH, J. **Empoderamento: feminismos plurais**. São Paulo: Pólen. 2019. 184 p.
- BHABHA, H. Interrogando a identidade: Frantz Fanon e a prerrogativa pós-colonial. *In*: BHABHA, H. **O local da cultura**. Belo Horizonte: Editora da UFMG; 1998. p. 70-104.
- BONI, V.; QUARESMA, S. J. Aprendendo a entrevistar: como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Revista Eletrônica dos Pós-Graduandos em Sociologia Política da UFSC**, v. 2, n. 1, p. 68–80, jun. 2005.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. 140 p.

BRASIL. **A convenção internacional sobre a eliminação de todas as formas de discriminação racial. 8 de dezembro de 1969**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1950-1969/D65810.html#:~:text=DECRETO%20n%C2%BA%2065.810%2C%20DE%208,as%20Formas%20de%20Discrimina%C3%A7%C3%A3o%20Racial. Acesso em: 30 jan. 2023.

BRASIL. **Lei Nº 14.457, de 21 de setembro de 2022**. Institui o Programa Emprega + Mulheres; e altera a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14457.htm. Acesso em: 25 abr. 2023.

BRASIL, **Grupo de Trabalho Interministerial para Valorização da População Negra**. Brasília: Presidência da República, 1996.

BUENO, W. **Imagens de controle**: um conceito do pensamento de Patricia Hill Collins. Porto Alegre: Zouk Editora, 2020. 176 p.

CALÁS, M. B.; SMIRCICH, L.; BOURNE, K. A. Extending the boundaries: Reframing “entrepreneurship as social change” through feminist perspectives. **Academy of Management Review**, p. 552-569, 2009. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/27760019>. Acesso em: 16 out. 2022.

CAMPOS, D. Mulheres negras rumo à liderança. **GV-EXECUTIVO**, v. 22, n. 1, 2023.

CARMICHAEL, S.; HAMILTON, C. V. **Poder negro**: la política de liberación en Estados Unidos. México: Siglo XXI, 1967.

CARNEIRO, S. Enegrecer o feminismo: a situação da mulher negra na América Latina a partir de uma perspectiva de gênero. **Racismos contemporâneos**. Rio de Janeiro: Takano Editora, v. 49, p. 49-58, 2003. Disponível em: <https://www.patriciamagno.com.br/wp-content/uploads/2021/04/CARNEIRO-2013-Enegrecer-o-feminismo.pdf>. Acesso em: 25 set. 2022.

CARNEIRO, S. Gênero, raça e ascensão social. **Rev. Estud. Fem.**, Florianópolis, v. 03, n. 02, p. 544-552, dez. 1995. Disponível em: http://educa.fcc.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-026X1995000200020&lng=pt&nrm=iso. Acesso em: 9 fev. 2023.

COLLINS, P. H. **Pensamento feminista negro**: conhecimento, consciência e a política do empoderamento. São Paulo: Boitempo editorial, 2019.

CRENSHAW, A. H.; DAUGHERTY, K.; CAMPBELL, W. C. **Campbell's operative orthopaedics**. Mosby Year Book, 1991.

CRENSHAW, K. W. Raça, reforma e redução: transformação e legitimação na Lei Antidiscriminatória. In: MC CANN, M. **Direito e Movimentos Sociais**. Abingdon: Routledge, 2006.

CRESWELL, J. W. **Research design: qualitative, quantitative, and mixed method approaches**. 2nd. ed. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications, 2003.

DAVIS, A. **Mulheres, raça e classe**. Tradução: Heci Regina Candiani. São Paulo: Boitempo, 2016. 244 p.

DE PAIVA JÚNIOR, F. G. *et al.* Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 13, n. 31, p. 190-209, 2011.

DOS SANTOS, I. A. A. **Direitos humanos e as práticas de racismo**. Brasília: Fundação Cultural Palmares, 2012.

DUARTE, R. Entrevistas em pesquisas qualitativas. **Educar em revista**, Curitiba, n. 24, p. 213-225, 2004.

FANON, F. **Pele negra, máscaras brancas**. Tradução: Renato da Silveira. Salvador: EDUFBA, 2008.

FLICK, U. **Qualidade na pesquisa qualitativa: coleção pesquisa qualitativa**. Bookman editora, 2009.

FONSECA JÚNIOR, C. Direitos humanos: os desafios da luta contra o racismo no Brasil. **Revista Jurídica Direito, Sociedade e Justiça**, [S. l.], v. 9, n. 13, p. 77–95, 2022. Disponível em: <https://periodicosonline.uems.br/index.php/RJDSJ/article/view/6475>. Acesso em: 25 nov. 2022.

FRIAÇA, G. **Mulheres Diplomatas no Itamaraty (1918-2011): uma análise de trajetórias, vitórias e desafios**. Brasília: FUNAG, 2018. 385p.

GALVÃO, A. L. M. *et al.* Determinantes estruturais da saúde, raça, gênero e classe social: uma revisão de escopo. **Saúde e Sociedade**, v. 30, e200743, 2021.

GASKELL, G. Individual and group interviewing. In: GASKELL, G.; BAUER, M. (org.). **Qualitative researching with text, image and sound: A Practical Handbook for Social Research**, p. 38-56, 2000.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIDDENS, A. Identidade. In: GIDDENS, A. (org.). **Sociologia**. Tradução: Alexandra Figueiredo *et al.* 6. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2008. p. 29-30. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/3114970/mod_resource/content/1/Anthony_Giddens_Sociologia.pdf. Acesso em: 11 nov. 2022.

GIRARD, V. Don't Touch My Road: Evidence from India on Affirmative Action And Everyday Discrimination. **World Development**, v. 103, p. 1-13, 2018.

GOBO, K. Da exclusão à inclusão consentida: negros e mulheres na diplomacia brasileira. **Revista Política & Sociedade**, Florianópolis, v. 17, n. 38. jan./abr. 2018. p. 440-464. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/politica/article/view/2175-7984.2018v17n38p440>. Acesso em: 19 nov. 2021.

GODINHO, L.; SEIDL, R. S.; COSTA, G. R. L. Mulheres, negras, na gestão pública: desafios e estratégias. In. Encontro Brasileiro de Administração Pública, 9, 2022, São Paulo. **Anais[...]** São Paulo, 2022. Sociedade Brasileira de Administração Pública. Grupo temático: 13 Relações Raciais e Interseccionalidade na Administração Pública. Disponível em: <https://sbap.org.br/ebap-2022/780.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

GOFFMAN, E. **Gender Advertisements**. New York: Harper and Row Publishers, 1979.

GOMES, N. L. **O Movimento negro educador: saberes construídos na luta por emancipação**. Petrópolis: Vozes, 2017. 160 p.

GONZALEZ, L. **Por um feminismo afro-latino-americano**. Rio de Janeiro: Zahar, 2020. 376 p. (11)

HALL, S. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. 11. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

HELLINGER, B. **Ordens do amor: um Guia Para o Trabalho com Constelações Familiares**. Tradução Newton A. Queiroz. São Paulo: Editora Cultrix, 2010.

HELLINGER, B.; WEBER, G.; BEAUMONT, H. **A simetria oculta do amor: porque o amor faz os relacionamentos**. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.

HELLINGER, B.; HOVEL, G. T. **Um lugar para os excluídos: conversas sobre os caminhos de uma vida**. São Paulo: Editora Atman, 2006.

HOLVINO, E. Intersections: The simultaneity of race, gender and class in organization studies. **Gender, Work and Organization**, v. 17, n. 3, p. 248-277, 2010. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1468-0432.2008.00400.x>. Acesso em: 4 out. 2022.

IBGE. **Estatísticas de gênero: indicadores sociais das mulheres no Brasil**. 2018. Brasil: IBGE; 2018.

IBGE. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios – PNAD**. Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/populacao/9127-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios.html?=&t=destaques>. Acesso em: 15 set. 2022.

INSTITUTO ETHOS. Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/cedoc/perfil-social-racial-e-de-genero-das-500-maiores-empresas-do-brasil-e-suas-aco-es-afirmativas/>. Acesso em: 23 jan. 2023.

IPEA. **Políticas sociais: acompanhamento e análise**, v. 26. Brasília: IPEA, 2019. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/politicas_sociais/200924_bps26_web.pdf. Acesso em: 20 nov. 2022.

JACCOUD, L. de B.; BEGHIM, N. **Desigualdades raciais no Brasil um balanço da intervenção governamental**. Brasil: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2002, 152 p. Disponível em: <https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9164/1/Desigualdadesraciais.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

JESUS, R. E. de. Mecanismos eficientes na produção do fracasso escolar de jovens negros: estereótipos, silenciamento e invisibilização. **Educação em Revista**, v. 34, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/0102-4698167901>. Acesso em: 23 set. 2022.

JEWELL, K. S. **From mammy to Miss America and beyond**: cultural images and the shaping of U.S. social policy. Nova York: Routledge, 1993.

KILOMBA, G. **Memórias da plantação**: episódios de racismo cotidiano. Tradução: Jess Oliveira. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019. 249 p.

LAWRENCE, K.; KELEHER, T. **Chronic Disparity**: Strong and Pervasive Evidence of Racial Inequalities. Poverty Outcomes. Structural Racism. 2004. Berkeley, 2004. Disponível em: <https://www.intergroupresources.com/rc/Definitions%20of%20Racism.pdf>. Acesso em: 11 out. 2022.

LAWRENCE, K.; KELEHER, T. Structural racism. In: RACE and Public Policy Conference. [S. L.] 2004. Disponível em: <https://static1.squarespace.com/static/585a5248579fb3abe813c2c4/t/5ed478acdf699b54f8d25430/1590982828921/Definitions-of+Racism.pdf>. Acesso em: 27 abr. 2023.

MACHADO JUNIOR, C.; BAZANINI, R.; MANTOVANI, D. M. N. O mito da democracia racial no mercado de trabalho: análise crítica da participação dos afrodescendentes nas empresas brasileiras. **Organ. Soc.** [online]. 2018, v. 25, n. 87, p. 632-655. ISSN 1413-585X. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1984-9250875>. Acesso em: 8 out. 2022.

MAIA, F. J. F.; FARIAS, M. H. V. de. Colonialidade do poder: a formação do eurocentrismo como padrão de poder mundial por meio da colonização da América. **Interações** (Campo Grande), v. 21, p. 577-596, 2020.

MALDONADO-TORRES, N. Sobre a colonialidade do ser: contribuições para o desenvolvimento de um conceito. In: CASTRO-GOMEZ, S.; GROSFUGUEL, R. (Orgs.) **A viragem descolonial**: reflexões para uma diversidade epistêmica para além do capitalismo global. Bogotá: Javeriana University-Thinking Institute, Universidade Central-IESCO, Century of Man Publishers, 2007. p. 127-167.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 720.

MARTINS, L. F. S. **Racismo estrutural e concentração fundiária no Brasil**: uma análise a partir da perspectiva da sociologia histórica. 2022. 202 f. Dissertação (Mestrado em Direito) — Faculdade de Direito, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/252373/001154088.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 2 dez. 2022.

MEDEIROS, R. Interseccionalidade e políticas públicas: aproximações conceituais e desafios metodológicos. In: PIRES R. R. C. (Org.). **Implementando desigualdades**: reprodução de desigualdades na implementação de políticas públicas. Rio de Janeiro, IPEA: 2019. cap. 2, p. 79-103. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9323/1/Implementando%20desigualdades_rep

[rodu%C3%A7%C3%A3o%20de%20desigualdades%20na%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas.pdf](#). Acesso em: 16 dez. 2022.

MÉLOU, A. C. S. de A.; OLIVEIRA, P. de T. R. de; ALVARENGA, E. C.; LIMA, M. L. C. Uma análise da psicodinâmica do trabalho de operadora de caixa de supermercado. **Cadernos de Psicologia Social do Trabalho**, [S. l.], v. 24, n. 2, p. 235-248, 2021. DOI: 10.11606/issn.1981-0490.v24i2p235-248. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/cpst/article/view/175950>. Acesso em: 5 fev. 2023.

MEMMI, A. **Retrato do colonizado precedido de retrato do colonizador**. Tradução: Marcelo Jacques de Moraes. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2007.

MENDES, A. M. **Psicodinâmica do Trabalho**: teoria, método e pesquisas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2007.

MINAYO, C. de S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. 14. ed. São Paulo, SP: HUCITEC Editora, 2014.

MOREIRA, A. J. Colonialidade do poder e classificação social. In: CASTRO-GOMEZ, S.; GROSGOUEL, R. (Org.). **A virada decolonial**: reflexões para uma diversidade epistêmica para além do capitalismo global. Bogotá: Javeriana University-Thinking Institute, Universidade Central-IESCO, Century of Man Publishers, 2007, p. 93-126.

MOREIRA, A. J. **Pensando como um negro**: ensaio de hermenêutica jurídica. São Paulo: Editora Contracorrente, 2019.

MOREIRA, A. J. **Racismo recreativo**. São Paulo: Pólen Editorial, 2019.

MOTTA, F. C. P. **Masculino e feminino nas organizações**. Relatórios de pesquisa Nº 2/2000. São Paulo: FGV-EAESP, 2000.

MUNANGA, K. **Negritude**: usos e sentidos. Belo Horizonte: Autêntica Editora: 2009.

NASCIMENTO, B. A mulher negra no mercado de trabalho. In: HOLLANDA, H. B. (Org.). **Pensamento feminista brasileiro**: formação e contexto. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2019, p. 259-263.

OLIVEIRA, A. de L. **Reflexos da violência simbólica no mercado de trabalho: desigualdades de gênero**. 2022. 104 f. Dissertação (Mestrado profissional) - Universidade Estadual Paulista (Unesp), Faculdade de Ciências e Letras. Araraquara, 2022. Disponível em: https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/217262/oliveira_al_me_arafcl.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 16 fev. 2022.

OLIVEIRA, E. N. *et al.* "A cor da minha pele me define": experiências de discriminação racial sofridas por negros. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 30, p. 505-523, 2022.

OLIVEIRA, L. T. **Mulheres e política**: o “teto de vidro” como barreira à elegibilidade de deputadas e o enfrentamento pelo direito por uma análise comparada entre Brasil e México. 2021. 157 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho, São Paulo, 2021.

OLIVEIRA, R. T. F. **Vocês não podem adiar mais os nossos sonhos**: os direitos das mulheres negras no Brasil pós-Conferência de Durban. 2022. 85 f. Trabalho de conclusão de curso (Graduação) – Departamento de Economia e Relações Internacionais, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2022. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/232395/MONOGRAFIA_RAIS_SA_DE_OLIVEIRA%20%281%29.pdf?sequence=3&isAllowed=y. Acesso em: 19 dez. 2022.

OSÓRIO, R. G. **A desigualdade racial de renda no Brasil**: 1976-2006. 2009. 377f. Tese. (Doutorado) Pós-graduação em Sociologia – Departamento de Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade de Brasília, Brasília, 2009.

PACHECO, A. C. L. **Branca para casar, mulata para f..., negra para trabalhar**: escolhas afetivas e significados de solidão entre mulheres negras em Salvador, Bahia. 2008. 324 f. Tese (Doutorado) – Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Campinas, 2008.

PAIM, A. dos S.; PEREIRA, M. E. Aparência física, estereótipos e discriminação racial. **Ciências & Cognição**, v. 16, n. 1, 2011.

PEREIRA, L. C.; RAMALHO, V. A construção da identidade da mulher negra no Brasil. **Comunicaciones En Humanidades**, v. 2, p. 34-49. 2017. Disponível em: <http://revistas.umce.cl/index.php/Comunicaciones/article/view/653>. Acesso em: 15 set. 2022.

PEREIRA, M. I. As identidades, as relações com os sujeitos e suas práticas sociais. **Revista DIAPHONÍA**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 72–82, 2000. DOI: 10.48075/rd.v2i2.15955. Disponível em: <https://saber.unioeste.br/index.php/diaphonia/article/view/15955>. Acesso em: 2 maio 2022

PINTO, L. de A. C. **O negro no Rio de Janeiro**: relações de raça numa sociedade em mudança. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ, [1953]. 356 p.

PIRES, Á. P. Amostragem e pesquisa qualitativa: ensaio teórico e metodológico. Em: POUPART, J. *et al.* (Edsorg.). **A pesquisa qualitativa**: enfoques epistemológicos e metodológicos. Tradução: Ana Cristina Nasser. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008. p. 154–211.

PUCCI, V. R. *et al.* Técnica da entrevista discursiva em pesquisa qualitativa: relato de experiência. **Revista de Enfermagem da UFSM**, v. 10, p. 97, 2 dez. 2020.

QUIJANO, A. Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In: LANDER, Edgardo (Org.). **A colonialidade do conhecimento**: eurocentrismo e ciências sociais. Buenos Aires: Clacso, 2005. p. 227-277. Disponível em: <http://biblioteca.clacso.edu.ar/ar/libros/lander/pt/lander.html>. Acesso em: 18 nov. 2022.

REZENDE, A. F.; ANDRADE, L. Fernando Silva. Racismo, sexismo e resquícios do escravismo em anúncios de empregos. **Cadernos EBAPE**. BR, 2022.

RIBEIRO, D. **Quem tem medo do feminismo negro?** São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

RIO DE JANEIRO. **E-SIC.RJ**: Serviço Eletrônico de Informações ao Cidadão. Governo do Estado do Rio de Janeiro. Disponível em: <http://www.esicrj.rj.gov.br/>. Acesso em: 18 nov. 2022.

ROSA, M. V. de F. P. do C.; ARNOLDI, M. A. G. C. **A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para validação dos resultados**. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. 112 p.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. DEL P. B. **Metodologia de Pesquisa**. Tradução: Dayse Vaz de Moraes. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SANTANA, A. C. F.; PEREIRA, P. F. S. As instituições do sistema de justiça brasileiras e os ciclos das políticas públicas: possibilidades na defesa das ações afirmativas e combate ao racismo institucional e cultural. **Revista Quaestio Iuris**, [S.l.], v. 11, n. 3, p. 1542-1574, ago. 2018. ISSN 1516-0351. Disponível em: <<https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/view/30842>>. Acesso em: 25 out. 2022.

SANTOS, B. de S. *et al.* As Epistemologias do Sul num mundo fora do mapa. **Sociologias**, [S. l.], v. 18, n. 43, 2016. DOI: 10.1590/15174522-018004301. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br/index.php/sociologias/article/view/68312>. Acesso em: 25 abr. 2023.

SANTOS, B. de S. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. In: SANTOS, B. de S.; MENESES, M. P. (Orgs.). **Epistemologias do Sul**. Coimbra: Almedina: CES, 2009. p. 23-71. Disponível em: <https://www.icict.fiocruz.br/sites/www.icict.fiocruz.br/files/Epistemologias%20do%20Sul.pdf>. Acesso em: 13 nov. 2022.

SANTOS, I. A. A. dos. **O movimento negro e o Estado: o caso do Conselho de Participação e Desenvolvimento da comunidade negra no Governo de São Paulo (1983-1987)**. 2001. 227 f. Tese (Doutorado em Ciência Política) – Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2001.

SANTOS, R. A. dos; SIMÕES, A. S.; PEREIRA, T. S. Relações étnico-raciais e de gênero: identidade da mulher negra e professora da educação básica no nordeste do Pará. **Cenas Educacionais**, v. 5, n. e11913, 13 set. 2022, p. 1-40. Disponível em: <https://revistas.uneb.br/index.php/cenaseducacionais/article/view/11913/10140>. Acesso em: 15 dez. 2022.

SARAIVA, L. A. S.; DUARTE, A. C. O. Dimensões da identidade em duas organizações do terceiro setor. In: CARRIERI, A. de P. *et al.* (Orgs.). **Identidade nas organizações**. Curitiba: Juruá, 2010. p. 107–124.

SCHUCMAN, L. V. **Entre o encardido, o branco e o branquíssimo: raça, hierarquia e poder na construção da branquitude paulistana**. 2012. 122 f. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Instituto de Psicologia, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. doi:10.11606/T.47.2012.tde-21052012-154521. Acesso em: 10 out. 2022.

SILVA, E. de J. F. da S. Enfrentando uma dívida histórica: UFMG aprova cotas na pós-graduação. **Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade**, v. 4, n. 09, p. 428-456, 2017. Disponível em: <https://revistas.face.ufmg.br/index.php/farol/article/view/4019>. Acesso em: 27 nov. 2022.

SILVA, E. M. N. **Histórias de vidas de mulheres negras**: estudo elaborado a partir das escolas de samba paulistanas. 2002. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.

SILVA, F. N. da. **Segregação entre brancos e negros no mercado de trabalho brasileiro**. 2010, 145 f. Dissertação (Mestrado em Ciências Sociais Aplicadas) - Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2010. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/13522>. Acesso em: 1 out. 2022.

SILVA, J. R. G. da; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista Administração de Empresas**, v. 43, n. 3, 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/9KtsPmh5ZRj3qkxpGssQvTw/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 1 out. 2022.

SILVA JÚNIOR, H. **Direito de Igualdade Social**. São Paulo: Editora Juarez de Oliveira, 2002.

SILVA JÚNIOR, H. **Discriminação racial nas escolas**: entre a lei e as práticas sociais. Brasília: UNESCO, 2002.

SILVA, L. G. da L. **Trabalhadoras negras na Universidade Federal de Minas Gerais**: o que muda a partir da implementação da lei 12.990/2014? 2021. 153 f. Dissertação (Mestrado em Educação e Docência) – Faculdade de Educação, Universidade Federal de Minas Gerais, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/38255/1/LUCIANA%20GOMES%20DA%20LUZ%20SILVA.pdf>. Acesso em: 22 out. 2022.

SILVA, L. F. M. da. Ação afirmativa e cotas para afro-brasileiros: algumas considerações sócio-jurídicas. In: SANTOS, R. E.; LOBATO, F. (orgs.). **Ações afirmativas**: políticas contra as desigualdades raciais. Rio de Janeiro: DP&A, 2003.

SILVA-MARIO, M. M. M.; MENDES, L. O silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações 2022. In: XI ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS DA ANPAD - ENEO 2022. **Anais...** Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/117/approved/124461dcd3571e6674ec4e0e140cc298.pdf>. Acesso em: 28 abr. 2023.

SILVA, M. V.; DE OLIVEIRA, R. F. T. A origem do preconceito. **Revista Científic@Universitas**, v. 3, n. 2, 2015. Disponível em: <http://revista.fepi.br/revista/index.php/revista/article/view/260>. Acesso em: 22 jan. 2023.

SILVA, S. M. C. da. **Tetos de vitrais**: gênero e raça na contabilidade no Brasil. 2016. 230 f. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade: Contabilidade) - Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2016. doi:10.11606/T.12.2016.tde-03082016-111152. Acesso em: 25 nov. 2022.

SILVERMAN, D. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre pesquisa qualitativa**. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

SOUSA, L. P. de; GUEDES, D. R. A desigual divisão sexual do trabalho: um olhar sobre a última década. **Revista Estudos Avançados**, São Paulo, v. 30, n. 87, p. 123-139, ago. 2016.

Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-40142016000200123&lng=en&nrm=iso. Acesso em: 1 out. 2018.

SOUSA, M. N. de. A perspectiva descolonial. **Revista Videre**, [S. l.], v. 13, n. 26, p. 170–199, 2021. DOI: 10.30612/videre.v13i26.13152. Disponível em: <https://ojs.ufgd.edu.br/index.php/videre/article/view/13152>. Acesso em: 25 nov. 2022.

SOUZA, C. A. da S. **A solidão da mulher negra**: sua subjetividade e seu preterimento pelo homem negro na cidade de São Paulo. 2008. 174 f. Dissertação (Mestrado) - Ciências Sociais/Antropologia, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2008.

SOUZA, E. M. de; SOUZA, S. P.; SILVA, A. R. L. da. O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: da busca pela emancipação à constituição do sujeito. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 198-217, 2013. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/9524/o-pos-estruturalismo-e-os-estudos-criticos-de-gestao--da-busca-pela-emancipacao-a-constituicao-do-sujeito>. Acesso em: 13 out. 2022.

SOUZA, N. S. **Tornar-se negro**: ou as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social. São Paulo: Editora Schwarcz-Companhia das Letras, 2021.

TAVARES, M. da C. G. C. F. **Imagem corporal**: conceito e desenvolvimento. Tradução: Sueli Rodrigues Coelho. Barueri: Editora Manole Ltda, 2003.

TECHIO, E. M.; LEITE, E. L.; SILVA, R. P. da; TORRES, A. R. R. O conteúdo estereotípico e o discurso acerca do preconceito racial na Bahia. **Av. Psicol. Latinoam.** [online]. 2019, v. 37, n. 1, p. 179-194. ISSN 1794-4724. Disponível em: <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/apl/a.6158>. Acesso em: 12 out. 2022.

TEIXEIRA, J. C. C.; OLIVEIRA, J. S. de; DINIZ, A.; MARCONDES, M. M. Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. **Revista de Administração de Empresas**, v. 61, v. 3, 2021.

TURNER, J. C.; B., R. J.; TAJFEL, H. Comparação social e interesse grupal no favoritismo intragrupo. **Jornal Europeu de Psicologia Social**, v. 9, n. 2, p. 187-204, 1979.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa**. São Paulo: Atlas, v. 34, p. 38, 2006.

VILARDO, I. S. **Protagonistas negras na Rede Globo**: a construção da identidade das mulheres negras no Brasil. Rio de Janeiro, 2017. 65 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social/ Jornalismo) – Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Escola de Comunicação – ECO, Rio de Janeiro, 2017.

WEST, C. M. Mammy, Sapphire and Jezebel: historical images of Black women and their implications for psychotherapy. **Psychotherapy: Theory, Research, Practice, Training**, v. 32, n. 3, p. 458-466, 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1037/0033-3204.32.3.458>. Acesso em: 3 dez. 2022.

YIN, R. K. **Estudo de Caso**: planejamento e métodos. São Paulo: Bookman Editora, 2015.

YOSHIDA, C. Y. M.; FILGUEIRAS, L. V. L. Judiciário e igualdade de gênero. Realidade e perspectivas. **Brazilian Journal of Development**, [S. l.], v. 8, n. 9, p. 64363–64382, 2022. DOI: 10.34117/bjdv8n9-264. Disponível em:

<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BRJD/article/view/52528>. Acesso em: 3 dez. 2022.

APÊNDICE – Guia usado para realização das entrevistas



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Ciências Sociais

Faculdade de Administração e Finanças

Pós-Graduação em Controladoria e Gestão Pública

GUIA USADO PARA REALIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS

1. Quadro de identificação:

Nome:	
Idade:	
Estado Civil:	
Número de Filhos:	
Grau de Escolaridade:	
Qual a organização você trabalha:	
Tempo de serviço na organização:	
Há quanto tempo você é gestora:	

2. Guia para perguntas:

I. Dificuldades ou desafios da carreira profissional de servidoras pretas:

- Quais foram as maiores dificuldades ou desafios que você enfrentou como servidora preta na sua carreira?
- Como você lida com os desafios relacionados ao racismo e à discriminação no ambiente de trabalho?
- Já presenciou ou sofreu alguma forma de racismo ou discriminação no ambiente de trabalho? Se sim, poderia descrever o que aconteceu?

II. Estratégias das servidoras pretas para lidar com as dificuldades ou desafios

- Como você lida com as dificuldades enfrentadas na sua carreira profissional?
- Você utiliza alguma estratégia específica para lidar com o racismo e a discriminação no ambiente de trabalho? Se sim, poderia descrever?

III. Representatividade de servidoras pretas:

- Em sua opinião, o que pode ser feito para melhorar a representatividade das servidoras pretas no serviço público e para lidar com os desafios e dificuldades enfrentados por elas?