

**“TENHO QUE FAZER O DOBRO”: Narrativas sobre avaliação de desempenho e racismo em organizações**

**BEATRIZ SILVA TUPINIQUIM FREITAS DE ABREU**

ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

**RAFAEL AUGUSTO KWIATKOSKI VIEIRA**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

## **“TENHO QUE FAZER O DOBRO”: Narrativas sobre avaliação de desempenho e racismo em organizações**

### **INTRODUÇÃO**

As questões raciais têm ganhado relevância na contemporaneidade: o assassinato de George Floyd, ocorrido em 25 de maio de 2020, despertou maior atenção do mundo a essa “pandemia” racista que existe há mais de 400 anos (RUGGS; HEBL; SHOCKLEY, 2023). Remontando historicamente as práticas racistas ao período colonial (DIAMOND; GOMEZ, 2023), é possível atualizar seus modos de expressão para os dias de hoje; as raízes históricas servem a uma compreensão estrutural do racismo (ALMEIDA, 2018), enquanto os novos estudos, como este que se apresenta, podem ser formas de desvelar a persistência da opressão de um povo sobre o outro, de uma etnia sobre outra, dos significados de uma cor de pele sobre outra.

A necessidade de um posicionamento antirracista é fundamental para que se construa justiça social; isso pode se dar pela construção de caminhos de resistência, que desafiem as estruturas de poder, pela reflexão e revelação de realidades de opressão e por práticas emancipatórias que levem em conta lentes históricas e a realidade atual (FIGUEIREDO, 2018). Neste trabalho, o que se propõe é um recorte organizacional para entendimento de como questões raciais podem atravessar trabalhadores em seus cotidianos. Em termos práticos, desenvolve-se uma investigação por um caminho de análise narrativa interacional (RIESSMAN, 2005), por meio de entrevistas com mulheres negras em posição de gerência intermediária, em duas organizações – uma pública e outra privada. O foco são as experiências de avaliações de performance e desempenho, entrecruzando-as com a pauta da discriminação racial, na sociedade e na vida das mulheres entrevistadas. Desse modo, buscamos as relações entre as narrativas sobre avaliação de performance e desempenho e questões raciais, a partir da experiência de mulheres negras para, então, compreender como mulheres negras percebem processos de avaliação de performance e desempenho a que são submetidas ao interpretar o conteúdo das entrevistas por meio de análise interacional das narrativas.

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

#### ***A relação colonial***

O cerne do colonialismo é a opressão: na colônia, o colonizador busca o maior benefício, no tempo em que dura a relação de exploração; para que isso aconteça, é preciso desvalorizar tudo o que vem do colonizado: sua cultura, seus costumes, sua religião, seu corpo, sua mão de obra. Tratar o colonizado como alguém inferior, menos capaz, é o que está no âmago da violência causada pela relação colonial (MEMMI, 2021).

Historicamente, o colonialismo se impôs sob o manto da legalidade, que reputou a escravidão como algo legítimo. Para que a colônia mantivesse suas relações de poder estruturadas, havia necessidade de controlar o corpo social, de forma a evitar revoltas, com a produção de um modo de governar a vida do outro pela submissão à ordem social construída (FOUCAULT, 2020). Os colonizados, que se tornam párias em seu próprio território, são expropriados também de suas identidades: despersonalizados e desterritorializados, reféns de uma história na qual a autoria é imposta pela força do colonizador. Como corolário desse processo, a posição de subalterno é relegada ao colonizado (MEMMI, 2021), pretendendo naturalizar a inferiorização construída em todas as esferas sociais, não obstante nas relações de trabalho.

#### ***O racismo***

As pessoas escravizadas, que carregaram o signo da exploração, tinham sua mão de obra desvalorizada e a caracterização da preguiça como traço fundamental de suas personalidades (MEMMI, 2021); para que não se sentissem úteis ou capazes, as violências simbólicas compunham o conjunto de horror, para além das inúmeras violações físicas. A raça tornou-se, nessa construção histórica cruel, uma condição para diferenciação de seres humanos. Hipóteses biológicas foram levantadas, como uma forma de eugenia, mas não prosperaram, por ausência de fundamentos. Assim, só é possível entender o racismo de um ponto de vista histórico, envolto em aspectos políticos e econômicos que tinham como objetivo legitimar a opressão (ALMEIDA, 2018).

As relações históricas, portanto, produziram relações de poder e saber (FOUCAULT, 1979) que, em formas discursivas, seja pelo direito, pela religião, pelas governabilidades, ou até mesmo por práticas ditas científicas, oprimiram as pessoas negras. Assumimos aqui a posição de que o racismo é estrutural (ALMEIDA, 2018), ou seja, há uma estrutura social que sustenta o racismo, à medida que posturas racistas são legitimadas na ordem social. Tal legitimidade não é conferida necessariamente sob o manto da legalidade; ao contrário, pode estar velada nas práticas racistas, sejam individuais ou institucionais, mas que carregam necessariamente esse suporte estrutural.

Assim, ao pensarmos no racismo eventualmente produzido em organizações, coloca-se luz sobre um ponto, que reverbera uma construção social mais ampla; pensando especificamente as avaliações de desempenho, investigaremos como se articulam as questões raciais, em sua herança colonial de diminuir o sujeito negro, com as narrativas das entrevistadas, atualizadas em um contexto organizacional.

### ***Interseccionalidade***

Para além de uma definição linear, o racismo não atinge todas as pessoas negras de uma mesma forma. A interseccionalidade busca entender as consequências estruturais e dinâmicas da interação entre diferentes formas de opressão, como racismo, patriarcado e opressão de classe, reconhecendo que esses sistemas discriminatórios criam desigualdades básicas que moldam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outros grupos (CRENSHAW, 2002). A interseccionalidade, portanto, permeia a ação das mulheres negras ao politizar de forma articulada as relações de raça, gênero e classe (TEIXEIRA et al., 2021).

O interesse teórico e epistemológico em articular sexo e raça se evidencia nos resultados de pesquisas que não se limitam a examinar apenas as diferenças entre homens e mulheres, mas também as diferenças entre homens brancos e negros, assim como entre mulheres brancas e negras (HIRATA, 2014). Esse interesse vai de encontro às diferentes realidades enfrentadas por cada grupo nas diversas esferas sociais, entre elas o mercado de trabalho, como um dos principais lugares onde essa posição de desvantagem das mulheres negras pode se expressar (SILVA; SILVA, 2021).

Dessa forma, o presente estudo focou em mulheres negras que atuam ou atuaram em algum momento das suas carreiras em uma posição de gestão intermediária com o objetivo de buscar relações entre as narrativas sobre avaliação de performance e desempenho e questões raciais, a partir de suas experiências, uma vez que a interseccionalidade das opressões, no que diz respeito à raça e gênero, podem salientar as desigualdades sociais no ambiente de trabalho.

### ***As avaliações de desempenho***

As organizações utilizam uma variedade de sistemas para avaliar, gerenciar, recompensar e orientar o desempenho dos trabalhadores. Frequentemente, esses sistemas são implementados por meio de avaliações formais de desempenho, que envolvem revisões anuais, sessões de feedback estruturadas ou entrevistas de avaliação. As avaliações de desempenho constituem uma parte relevante na vivência das pessoas no ambiente de trabalho, uma vez que

podem ser utilizadas para orientar decisões de promoções, aumentos salariais e distribuição de recursos entre colaboradores (MURPHY, 2019).

Parte dessas avaliações são determinadas por análises subjetivas que, por seu próprio caráter, portam vieses dos avaliadores e gestores que levam em conta os seus próprios interesses e preferências ao avaliar subjetivamente o desempenho de seus subordinados e colegas, afetando não apenas as avaliações de desempenho atuais, mas também os incentivos futuros dos funcionários (BOL, 2011). Nos sistemas tradicionais de avaliação e gerenciamento de desempenho, há muita ênfase no gerenciamento do comportamento dos colaboradores (MURPHY, 2019) e assumindo que essas organizações estão inseridas em uma sociedade que carrega o racismo de forma estrutural, não se podem ignorar possíveis impactos raciais nas avaliações de desempenho de pessoas negras, especialmente das mulheres negras que, além da questão racial, são atravessadas pelo sexismo.

## **METODOLOGIA**

### ***Análise interacional***

Esta é uma pesquisa qualitativa, que tomará por caminho metodológico a análise interacional (RIESSMAN, 2005); a perspectiva aqui utilizada para as entrevistas é a de que elas são essencialmente intersubjetivas, ou seja, através dos processos de entrevista os participantes – entrevistadas e entrevistadores, nesse caso – podem discutir e expressar suas interpretações sobre o mundo social (CHERON; SALVAGNI; COLOMBY, 2022). Além de possibilitar expressar as visões de mundo, o uso das narrativas, no contexto organizacional, situa as histórias nesse microcosmo que são as empresas, atribuindo-lhe sentidos e significados – que refletem mais as experiências do que qualquer pretensão de construção de verdades universais. Ao contrário, o conhecimento produzido é histórico, interpretado, situado em um tempo e espaço singulares, no qual modos de subjetivação e socialização são produzidos (GUATTARI, 2012).

Embora o olhar esteja voltado a organizações específicas, o material produzido pelas narrativas pode ser entendido como produto de um contexto que permeia as falas, pois o fio condutor das narrativas é composto por histórias e pelos discursos sobre ela (ZACARELLI; GODOY, 2013), entremeadas que são dos elementos sociais que as produzem e atualizados por modos atuais de expressão da sociedade.

O aspecto interacional da análise define-se pela construção conjunta das histórias, onde narrador e ouvinte colaboram na construção de significados; a ênfase reside no processo dialógico, os elementos não verbais também são valorizados, a entrevista assemelha-se a uma conversa, construída de forma colaborativa (RIESSMAN, 2005). Assim, apesar de haver um roteiro de entrevista semiestruturada, ele serve como guia, para que a temática seja preservada no processo de conversação.

### ***O roteiro***

Composto por três perguntas, o roteiro buscou iniciar a conversa por uma visão geral das entrevistadas sobre o tema da pesquisa, seguido pelo relato da experiência particular em avaliações de performance e desempenho e, por último, a tentativa de relacionar as experiências particulares com as questões raciais. Assim, buscamos modos de expressão das questões raciais na contemporaneidade, em ambientes organizacionais. O roteiro foi composto pelas seguintes perguntas:

i) Comente sobre a desigualdade de oportunidades para brancos e negros em relação às possibilidades de ascensão profissional; ii) Relate como é para você a experiência de passar por

uma avaliação de performance/desempenho; iii) Em que medida você acredita que a desigualdade de oportunidades entre brancos e negros impacta na sua carreira? Como isso se reflete nas suas avaliações de performance/desempenho?

### ***As empresas, gerência intermediária e avaliações de performance e desempenho***

Foram entrevistadas mulheres negras de duas empresas, uma pública e uma privada. A empresa pública é uma das maiores empregadoras do Brasil, contando com dezenas de milhares de empregados, que acessam o emprego via concurso público; atua no ramo de prestação de serviços financeiros em todo o Brasil, com mais de três mil pontos de atendimento. Há uma sistemática regular de avaliações de performance e desempenho, na qual todos os empregados são avaliados por pares e pela chefia imediata em relação às competências requeridas (avaliação de estilo) e em relação à performance (avaliação de resultados), o que resulta na classificação em um nine box. O nine box é uma matriz de desempenho que, nessa empresa, conta com dois eixos (estilo e resultados) e três níveis classificatórios em cada eixo (emergente, eficaz e superior), o que forma nove caixas classificatórias, a depender das avaliações em cada um dos eixos. O nine box vai desde a classificação em Incipiente (quando estilo e resultados estão nos quadrantes “emergente”) até a classificação em Excepcional (quando estilo e resultados estão nos quadrantes “superior”), passando por classificações intermediárias como Emergente, Eficaz e Superior. A gerência intermediária é caracterizada por cargos com algum nível de gestão, mas que não implicam na Gestão de Unidades; ou seja, na gerência intermediária há empregados sob gestão, mas há um superior hierárquico na mesma unidade de lotação.

A empresa privada é uma startup de educação em tecnologia, fundada em 2019, que conta com mais de 200 pessoas em seu quadro de funcionários e atua no ramo de prestação de serviços em educação no formato remoto. Para determinar promoções, bonificações e até mesmo permanência das pessoas na organização, a empresa realiza um processo de avaliação de desempenho conhecido como *performance review*.

O processo para a realização do *performance review* é um método próprio, desenvolvido pela organização, composto por quatro principais etapas: (i) autoavaliação: as pessoas fazem uma autoavaliação do seu desempenho, considerando aspectos de performance (metas vs. atingimento) e aspectos de cultura organizacional; (ii) avaliação da liderança e dos liderados: as pessoas avaliam sua liderança direta em termos de cultura e a liderança avalia seus liderados diretos em relação à performance e à cultura e avaliam sua liderança direta em relação à cultura; (iii) avaliação colaborativa: cada pessoa deverá indicar dois funcionários para avaliar o seu desempenho em relação à cultura; nesse caso, as pessoas indicadas devem ter tido contato com o trabalho de quem irá avaliar e as indicações deverão se aprovadas pela liderança; (iv) devolutiva: todas as pessoas recebem a devolutiva de sua liderança sobre as avaliações recebidas, após reuniões de calibração com outras lideranças (momento realizado para minimizar impacto de vieses nas avaliações), com apresentação dos principais resultados da avaliação, pontos de melhoria e méritos recebidos, caso aconteça. Após a devolução, a pessoa pode entrar em recuperação, caso apresente resultados abaixo do esperado. As avaliações acontecem semestralmente e as promoções em períodos anuais. A gerência intermediária, para o contexto das entrevistadas da empresa privada, representa uma posição de liderança que tem analistas sob gestão e responde diretamente ao gerente de setor ou *head*.

### ***As trabalhadoras entrevistadas***

Todas as mulheres entrevistadas se autodeclaram negras; na organização pública, foram quatro entrevistadas, as duas primeiras escolhidas por conveniência, considerando tratar-se de organização onde o entrevistador já trabalhou, e as duas últimas por indicação das primeiras. As entrevistas foram realizadas presencialmente, no ambiente corporativo em que as entrevistadas trabalham, em local e horário previamente combinados. Na organização privada

foram cinco entrevistadas, todas negras (pretas ou pardas) e escolhidas por conveniência, uma vez que a entrevistadora possuía relação prévia com a organização. As entrevistas foram realizadas via plataforma digital *zoom* e em horários previamente acordados. As entrevistadas trabalham em formato remoto e utilizam a plataforma *zoom* no dia a dia, logo estavam todas ambientadas com o uso da plataforma e com o processo de gravação de forma remota.

Todas as entrevistadas leram e assinaram Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, garantindo o sigilo sobre a participação. Nomes fictícios foram escolhidos para representá-las, passando por escolhas simbólicas ou afetivas. Uma caracterização mais precisa das entrevistadas será feita a seguir, nos relatos das entrevistas.

### **POSICIONALIDADE DOS AUTORES**

Os autores do trabalho são uma mulher negra, de 30 anos, nordestina, natural de Salvador, atualmente residente da cidade de São Paulo, que trabalha com promoção de diversidade e inclusão no ambiente corporativo; como mestranda, decidiu a relação entre legitimidade interna organizacional e estratégias de diversidade e inclusão adotadas pelas organizações brasileiras. Um homem branco, de 38 anos, morador da cidade de São Paulo e que trabalhou nos últimos anos no ramo financeiro; atualmente desenvolve pesquisa de Doutorado, procurando articular o Teatro do Oprimido e o Racismo em Organizações. Assume o lugar de privilégio branco como um vetor de entendimento necessário à construção de uma agenda antirracista (OZTURK; BERBER, 2020).

Tratando-se de uma construção conjunta de narrativas, por meio da análise interacional (RIESSMAN, 2005), assumimos neste artigo a posicionalidade dos autores como uma referência necessária a uma melhor compreensão dos relatos e interpretações produzidas (SPIVAK, 2010). Assumimos escritas na primeira pessoa do plural e, na condução das entrevistas, na primeira pessoa do singular – visto que a autora conduziu as entrevistas na empresa privada e o autor, na empresa pública.

### **APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Esta seção será dividida em duas partes: em uma primeira, serão relatados os encontros das entrevistas; por tratar-se de um processo intersubjetivo (CHERON; SALVAGNI; COLOMBY, 2022), as percepções dos entrevistadores serão expressas quanto a pensamentos, sentimentos, percepções de elementos não verbais, em uma processualidade da narrativa; sem prejuízo, haverá uma segunda parte dedicada aos caminhos interpretativos encontrados pelos pesquisadores. Recordamos que todos os nomes das entrevistadas são fictícios.

#### *As entrevistas*

##### *Conceição Evaristo*

Conceição Evaristo é uma mulher preta de 39 anos, economista, pós-graduada em Gestão Pública. Trabalha na empresa pública há nove anos e ocupa uma função de gerência intermediária há quatro anos. Chegando ao local combinado, percebi que havia leveza por parte da entrevistada, o que também me tranquilizou; prontamente ela nos conduziu a um local reservado e pedi autorização para gravar a entrevista, o que foi consentido. O elemento não-humano – gravador – causou alguma estranheza inicial, que com o decorrer da conversa pareceu se desfazer. Diante da primeira questão, que pede para comentar sobre a desigualdade de oportunidades para brancos e negros em relação às possibilidades de ascensão profissional, Conceição começou a contar da própria experiência, conectando-a com a realidade percebida: “Um dos motivos de eu prestar concurso foi a discriminação. Apesar da qualificação, eu não conseguia ascender... não é só o que eu acho, são os dados.”

Ela prossegue contando suas experiências em uma organização anterior, privada, na qual ela não conseguia sair de um cargo de analista júnior: “os outros chegavam depois, eu ensinava o trabalho e eles viravam plenos, sênior”. Prossegue falando da experiência atual e relata nunca ter tido problemas com os gestores da empresa pública. Diz ter passado por avaliações de performance e desempenho em todos os anos, desde a admissão, considerando-as justas, aquiescendo com eventuais pontos negativos destacados. Acrescenta que não se sente ansiosa em decorrência das avaliações, procurando levar com naturalidade. Mas... “não posso ser ingênua”. Interessada em temas raciais, Conceição me pergunta se estou assistindo a um famoso reality show da TV brasileira. Respondo que não, quase não vejo TV, ao que ela replica que aquilo é a sociedade dentro de uma casa, e que ela está assistindo por conta dos temas raciais: “a mulher branca é só nervosa, a mulher negra é raivosa”.

Chegando ao terceiro ponto, em que se propõe a reflexão sobre relação entre raça, carreira e avaliações de desempenho, Evaristo já está bastante à vontade e separa de forma interessante a avaliação do encarecimento. Afirma que nas avaliações de desempenho, consegue provar que é boa; no encarecimento, ela reflete que o número de pessoas negras em posição de chefia de Unidades é muito pequeno; afinal de contas, “quem promove geralmente é branco”. Na próprio encarecimento, ela conta que foi promovida por um gestor negro, que olhou para ela de forma diferente e disse: “aquela neguinha ali é boa”. Pergunto se ela acha que a cor dele fez diferença e a resposta é “com certeza”.

Para Conceição Evaristo, vivemos em um país que não tem consciência racial e por isso vê primeiro a cor, depois a capacidade. Satisfeito com a conversa, aviso que vou parar de gravar. Enquanto estamos nos desfazendo do ambiente da entrevista, ouço uma provocante afirmação: “muita gente se descobre negro ou não branco em uma fase adulta e isso é um problema”. “Como assim, Conceição?”. Ela disse que desenhou a seguinte cena para uma pessoa que não tinha consciência racial: “Monarquia, consegue visualizar? Você dormiria na Casa Grande ou na Senzala? Na Senzala? Então você é preto.”. Não consigo disfarçar o impacto dessa clareza em mim. Agradeço pela entrevista e vou embora pensando na Casa Grande e na Senzala.

### *Alaíde*

O nome escolhido é uma escolha afetiva, familiar. Alaíde é uma mulher preta de 47 anos, graduada em Letras, pós-graduada em Recursos Humanos. Trabalha na empresa pública há 9 anos e possui função gerencial intermediária há dois anos. Assim como Conceição, Alaíde começa a falar sobre a desigualdade de oportunidades a partir da própria pele. Conta que demorou a perceber a discriminação: caçula entre quatro filhos, acredita ter sido protegida pelos pais e se lembra que não entendia porque a mãe falava, desde o ensino infantil, que era preciso estudar mais que os outros. Para Alaíde, a percepção de que existe desigualdade entre brancos e negros aconteceu quando ela já fazia um curso técnico de Secretariado Executivo: “percebi na minha vida... pedi à professora para ser estagiária e ela mudou de assunto. A indicada foi uma menina branca”. Sem conseguir estágios e protegida pelos pais, a percepção tardia da discriminação se refletiu na percepção da sociedade como discriminatória: “Quando eu vou no mercado sempre tem um segurança que me acompanha... em loja de roupa, sempre sou minoria”.

Avançando para as experiências de avaliação de performance e desempenho, relata a própria experiência como confortável, nessa empresa; diz já ter sido alertada sobre pontos de melhoria, viu justiça em suas avaliações e acredita que são momentos importantes para o encarecimento. Alaíde pondera que talvez não tenha se frustrado muito pelo motivo de somente se candidatar para vagas mais relacionadas a assessoramento, não almejando um posto de chefia de unidade; ela atribui isso a uma priorização da própria saúde, à atenção que quer dar à família, e não a questões raciais. Pergunto se ela se recorda das pessoas que já a

entrevistaram para ser promovida, como forma de ponte para a terceira questão e a resposta é imediata: “sempre foram brancos”.

A respeito das desigualdades notadas e o impacto na própria carreira, Alaíde diz que ela quer ser resistência: “Vocês não querem que eu esteja, mas eu estou”. Reforça que não quer ascender à gestão de unidade, mas que, se quisesse, “ia impactar bastante... eu teria que fazer o dobro... tem que fazer mais”. Pergunto se agora também é preciso fazer mais, na função atual. Alaíde diz que é proativa e que precisa servir de referência; para ela, os estereótipos da mulher negra são muito prejudiciais, e vão desde a erotização até a figura da ama de leite ou da ligação com papéis inferiores: “ou a mulher preta foi ama de leite ou a que limpava né?! As pessoas não estão acostumadas a receber ordem de mulher negra”.

Encaminhando a conversa para o fim, Alaíde diz que ela própria pode ter atitudes racistas, que o racismo existe e sempre vai existir; eu me retorço, não quero acreditar que sempre vai existir... e ela afirma que nós aprendemos assim, mas que a gente não precisa continuar assim. Educação antirracista é o nome. Ao me despedir, Alaíde escolhe como finalizar: “eu sempre penso nas mulheres que sofreram antes, pra eu poder estar aqui hoje. Pode colocar o meu nome aí de Alaíde”.

### ***Rachel Maia***

Rachel Maia foi entrevistada por uma indicação inusitada. Cheguei ao local para entrevistar Edna (próximo relato), mas no horário previamente combinado surgiram alguns clientes e Edna estava atrasada; então, sugeriu-me: “por que você não entrevista a Rachel? Ela é preta, gerente também. Falei pra ela do assunto e ela gostou.” Assim fui apresentado à Rachel, uma mulher preta de 36 anos, Administradora de Empresas, que trabalha há 14 anos na empresa pública, sendo os últimos dez em função gerencial intermediária. Rachel me recebeu muito bem e disse que posso até colocar o nome real dela, pois tem que falar sobre esse tema mesmo. Deixo à vontade para ela pensar nisso e ela decide por nomear-se como uma alta executiva, pelo valor simbólico que carrega.

A respeito da desigualdade entre brancos e negros, a conversa vai para as condições educacionais, sociais e até mesmo urbanas. Em uma análise que notadamente passou por um letramento racial, Rachel discorre de forma dinâmica sobre articulações entre a vida pessoal e as condições sociais; afirma que nas regiões menos favorecidas a maioria da população é negra, com menos acesso à educação, que o branco já nasce em um lugar de privilégio e que as chances de crescimento são desiguais. Porém, afirma: “nunca passei por nenhuma situação em que a cor da minha pele fosse determinante”. Foi aprovada em todos os processos seletivos a que se submeteu, nessa empresa; reconhece as dificuldades encontradas por ser mulher e negra, de alguma forma contradizendo a própria afirmação anterior: “A mulher negra tem que se mostrar duas vezes melhor que uma pessoa branca... além de ser negra, por ser mulher e ter cargo de chefia”. Fico com o sentimento desse contraditório, sem conseguir desenrolar esse fio... então pergunto qual seria a ordenação dos privilegiados para os oprimidos, hoje. A ordem vem com facilidade: “primeiro o homem branco, depois a mulher branca, depois o homem negro, depois a mulher negra”.

Faço as pazes com as contradições no discurso e sigo... é preciso dar lugar à expressão do contraditório, na criação da narrativa. Desejo atendido: Maia diz que, em 14 anos de empresa, nunca sentiu nenhum tipo de discriminação. “Enxergaram potencial em mim. Nunca me senti discriminada aqui por conta da minha cor. Mas são poucos... acima de mim tem uns quatro ou cinco da minha cor... entre 120”. Maia nunca teve um chefe negro. Diz que nunca fizeram nenhum favor pra ela: “minha carreira tem resultado”. Embora afirme novamente que nunca sentiu discriminação, os rastros se revelam no discurso, de forma bastante evidente: “Precisa fazer mais... é sangue, suor e lágrimas. Eu me cobro mais. Se num processo seletivo, tem uma mulher branca e uma mulher negra, o que te destaca é o resultado”. A partir dessa

afirmação, apresento uma hipótese: “e se ambas tivessem exatamente o mesmo resultado, quem seria promovida?”. A resposta é: “A mulher branca”.

Maia trabalha em um bairro nobre da capital paulista e diz que, ali, o preconceito vem mais dos clientes do que dos colegas. Em meio a tantas contradições, que permeiam os afetos expostos, as vivências reconhecidas e negadas, os pensamentos e afirmações, as nuances organizacionais, há o reconhecimento de um lugar legítimo e é o lugar de luta: “Eu to andando contra o mundo aqui dentro”. É Rachel... dá pra ver na força que seus olhos comunicam, na cabeça erguida, na altivez de quem sabe onde está, mesmo quando as contradições fazem parte do caminho.

### ***Edna***

Foi preciso remarcar a conversa com Edna; no dia inicialmente previsto, Rachel se dispôs a participar e não houve mais tempo hábil para que Edna pudesse ser entrevistada, pois ultrapassaria sua jornada de trabalho. Remarcamos, então, para a semana seguinte, no período da manhã, ainda antes da chegada de clientes. Fui recebido de forma muito amistosa por Edna, que é uma mulher preta de 40 anos, graduada em Direito, que trabalha há 20 anos na empresa pública, sendo os últimos sete anos em função gerencial intermediária. Quando perguntada sobre a desigualdade de oportunidades entre brancos e negros, a respeito das possibilidades de ascensão profissional, foi direto às questões sociais, não trazendo de início a experiência pessoal. Afirmou que as diferenças começam: “antes de procurar emprego: quando nasce! O negro é jogado nas periferias, em cidades dormitório, sem estudo, lazer, cultura... pra estudar, viaja uma hora.”. Diz que a experiência social faz muita diferença e atrapalha a entrada de pessoas negras no mercado de trabalho, pois acredita que a visão do empregador não considera as dificuldades dos negros e, por isso, é discriminatória. Para ela, isso está intrincado na sociedade. “É só ver as frases né: negro quando não faz merda na entrada, faz na saída... serviço de preto... dia de branco... essas coisas”.

Passo então a perguntar sobre as experiências de Edna em avaliações de desempenho; ela se sente pessoalmente acolhida e diz que nunca percebeu estar em desvantagem; mas emenda: “o que eu sinto é que eu sou a única negra da sala”. Perguntei se ela poderia imaginar um cenário de reuniões com empregados de funções hierárquicas superiores à dela e um outro cenário com empregados de funções hierárquicas inferiores à dela – como seria a diversidade racial. Edna diz acreditar que nas funções superiores teria menos negros e nas funções inferiores, a proporção seria maior. Procura não ser taxativa em relação aos outros e uma fala sobre sorte parece um ato falho: “não tenho confiança pra falar que meus colegas foram barrados em processos seletivos... eu tive a *sorte* de não ter sentido (discriminação racial)”.

Por se tratar de uma fala recorrente nas outras entrevistas, perguntei a Edna se ela acreditava que uma gerente negra tem que fazer mais que outros gerentes. Ela responde: “Aqui foi onde eu mais senti essa diferença”. Isso se daria pelas características da região: Edna trabalhou 15 anos na região central de São Paulo, próximo à praça da Sé, onde há um público diverso e predominantemente de baixa renda; atualmente em um bairro nobre da capital paulista, Edna sente a diferença de um público predominantemente de classe alta, branco e de pessoas mais velhas: “eles têm uma estranheza de verem uma gerente negra”. Ainda sobre fazer mais: “eu tenho que ser triplamente cuidadosa com a minha forma de falar aqui”. Entre alegrias cotidianas, Edna vê espaço de encontrar, entre dores e a necessidade de fazer mais, o orgulho que clientes negros sentem ao vê-la ali: “finalmente chegou alguém negro aqui”.

Sobre impactos no encarecimento, uma autoanálise é feita: “como hipótese, talvez eu tenha me protegido ficando na mesma área... aqui eu sou conhecida”; Edna trabalhou desde a admissão em um mesmo segmento da empresa e diz que muitas pessoas conhecem o trabalho dela. Mudar de área é visto como um possível desafio, que teria mais dificuldades em decorrência da cor da pele. Embora diga que, nesta empresa, nunca percebeu alguma situação

discriminatória, o reconhecimento de que isso existe na sociedade é expresso com clareza: “a gente sai dez passos atrás das outras pessoas”. Ela diz também que pagou a própria faculdade, em uma conceituada universidade, que fica muito próxima do local da entrevista e que sempre foi a única negra da sala. No local de trabalho, ela já não é a única: junto com Rachel, novas histórias são construídas, em uma parceria que, no primeiro contato, já me fez notar a importância de caminharem juntas.

### ***Octavia Butler***

A primeira entrevistada do setor privado tem 44 anos, é formada em direito, possui pós-graduação em direito ambiental, com 25 anos de atuação profissional, nos setores público e privado, sendo 18 anos só na indústria de combustíveis e energia. Octavia é uma mulher preta que desde o primeiro momento se mostrou disposta a participar do estudo. Atualmente, não assume uma posição de liderança, pois escolheu fazer uma transição de área para trabalhar mais focada em carreira e desenvolvimento, mas já atuou como gerente intermediária em uma multinacional da indústria de combustível e energia.

A entrevista com a Octavia foi a que mais surgiram perguntas além das determinadas previamente pelo roteiro, uma vez que ela sempre respondia com bastante riqueza de detalhes, o que me levou para novos caminhos dentro do diálogo. Logo na primeira pergunta, Octavia usou exemplos de sua trajetória para explicar as desigualdades percebidas por ela entre pessoas negras e brancas no Brasil. Mostrou-se bastante atualizada na temática racial e com bastante consciência de quais foram as limitações e os benefícios que teve ao longo de sua trajetória. Ressaltou bastante as oportunidades e as possibilidades que surgiram para ela por conta da educação, tanto pelo acesso à educação de qualidade, quanto à informação “eu tive oportunidade de estudar em uma escola particular, de referência em Niterói (...) passei primeiro numa [faculdade] particular e lá eu tive pessoas que me deram caminhos de: ‘olha, vai ter o concurso, vai ter isso, vai ter aquilo’”.

Durante a entrevista, Octavia citou situações de desigualdade racial no ambiente de trabalho, tanto experiências pessoais como de colegas; apresentou com muita tranquilidade consciência sobre a existência do problema e do quanto ser uma mulher preta mudou o seu cenário de oportunidades. Ao mesmo tempo, falou de estratégias para lidar com essa situação, quase que em tom de aceitação dessa realidade, diz: “aprendi desde muito cedo de que eu não posso depender de outra pessoa para validar aquilo que eu sei e aquilo que eu entrego efetivamente dentro da organização”.

Octavia não apresentou nenhuma situação de discriminação racial sofrida em processos de avaliação de desempenho, mas em toda a sua fala deixou explícito que há diferenças nas oportunidades que são dadas a brancos e negros e ressaltou a ausência de pessoas negras em liderança nos ambientes em que ela já trabalhou.

### ***Lélia Gonzalez***

Uma mulher preta de 32 anos, formada em design de moda e, assim como Octavia, não atua como liderança no momento, mas atuou como gerente em experiências anteriores. Atua na área de contato com estudantes na empresa privada.

Lélia iniciou sua fala trazendo a questão de desigualdade racial atrelada ao acesso à educação; para ela, a disparidade começa antes do mercado de trabalho: “de um modo geral, pessoas negras têm um acesso limitado por diversos fatores, diversos fatores culturais, então a primeira dificuldade se encontra no momento da capacitação”. Além disso, me falou sobre a solidão de ser a única pessoa negra em determinados espaços “então, eu já estive no lugar de eu ser a única pessoa preta vivendo ali”.

As falas da Lélia emergiram com frequência sobre a imagem e esse peso na sua trajetória. A questão da imagem foi apresentada como revelação das sutilezas presentes no

processo de discriminação racial no trabalho, onde ela vivenciou ou presenciou poucas situações explícitas de racismo, mas que sempre estavam presentes “inclusive, eu já tive questões de não ser vista como a gerente do lugar em que eu trabalhava e isso, para mim, eu identificava no momento que era por isso [racismo]”.

Ao ser questionada sobre análises de desempenho, Lélia confessou sentir medo e que a grande diferença para ela é “o quem”, quem está avaliando. A partir disso, ela falou sobre perceber mudanças em seu comportamento por saber que está sendo avaliada e como teve uma experiência positiva quando sua liderança passou de uma mulher branca para um homem negro; para Lélia havia um conforto maior em saber que seria avaliada por essa pessoa: “então, para mim, era mais confortável, eu me sentia mais confiante, e eu sabia que aquela pessoa ali, de alguma forma, ela ia ter uma leitura do meu trabalho muito para além só de aparência e muito olhando para toda a minha trajetória”.

Em suas vivências profissionais, Lélia não conseguiu apresentar nenhuma situação direta de discriminação racial em processos de avaliação de desempenho, porém trouxe diversos exemplos de desvantagens que ela entende que foram provocadas pela questão racial, quase sempre veladas ou sutis e que impactaram em sua vida profissional: “eu acho que reflete, porque você é sempre comparada a uma pessoa ou a um grupo de pessoas que não é você, que você nunca vai ser”.

### ***Sarah***

A única entrevistada do setor privado que escolheu seu pseudônimo por questões afetivas. Sarah é uma mulher negra de 32 anos, formada em comunicação social e atua como coordenadora de marketing. Em uma entrevista mais curta, ela foi bastante direta em suas respostas e, assim como Octavia e Lélia, apresentou estar consciente sobre o problema racial no Brasil. Na sua primeira resposta, falou sobre a dificuldade de discorrer sobre o tema por considerar algo sutil no mercado de trabalho e como não tinha ideia do quanto o racismo afetou ou não sua vida profissional: “então, acho que um ponto que eu sempre penso é: eu nem sei até que ponto isso me prejudica. Tem coisa que eu nunca vou saber”.

Para além da sua percepção de que há um viés presente nessas avaliações, Sarah acredita que existe uma limitação ao se posicionar como profissional; para ela, há uma dificuldade em não aceitar o próprio valor: “(...) de conseguir se vender, de conseguir se impor no mercado, pedir um salário (...) pedir uma promoção”. Quando abordei a temática de avaliações de desempenho, Sarah afirmou que já foi algo difícil para ela, esperar e vivenciar essas avaliações, mas hoje já não são as mesmas coisas, deposita uma baixa expectativa no que pode acontecer por conta de experiências frustrantes no passado; as experiências foram de boas avaliações, foram acompanhadas de baixo retorno e reconhecimento do seu trabalho.

Muito próxima das outras entrevistadas, Sarah não conseguiu apresentar nenhuma situação de discriminação racial em processos de avaliação de desempenho, mas em nenhum momento nega a existência do racismo nesses processos, repetindo algumas vezes palavras como “velado” e “difícil de identificar”.

Apesar de ter transparecido tranquilidade ao falar do assunto, Sarah trouxe em alguns momentos da sua fala o medo de combater determinadas situações, mesmo quando pareceram indicar experiências de desigualdades, uma vez que elas não são explícitas: “acho que é o medo de perder, né... tem muita coisa em jogo. Tenho medo de me prejudicar, tenho medo de ofender”. A minha percepção foi de que Sarah não se sente confortável em afirmar sobre a discriminação envolvida nas avaliações de desempenho, uma vez que todas as situações que ela relatou foram inferidas pelo contexto e todas muito sutis; ela inclusive falou explicitamente sobre isso e como as organizações sabem que não podem ser discriminatórias: “então, é muito feio você falar que não vai promover uma pessoa porque ela é negra”.

### ***Serena Williams***

Mulher preta, 27 anos, bissexual (informação que ela fez questão de apresentar, uma vez que não lhe foi perguntado), coordenadora de carreiras, Serena estudou Administração de Empresas até o final, mas não concluiu por não entregar o Trabalho de Conclusão de Curso, requisito necessário à finalização da graduação.

Serena já começou suas falas com bastante força e iniciou sua resposta falando que experiências de discriminação racial no mercado de trabalho foram as primeiras coisas que ela vivenciou na vida profissional, especialmente atuando na área de Recursos Humanos (RH): “então, acho que desde o primeiro momento, eu já vi essa discriminação, essas oportunidades aparecendo de formas diferentes para pessoas brancas e para pessoas pretas”.

Diferentemente de Sarah, Serena trouxe falas mais combativas, falou do seu esforço constante em evitar que pessoas negras sejam prejudicadas em processos de mérito, contratação e demais processos atrelados à área de RH e trouxe alguns casos vivenciados, nos quais pessoas negras próximas a ela perderam oportunidades em detrimento de outras pessoas brancas, mesmo com uma avaliação de desempenho melhor, de acordo com os critérios da organização.

A interseccionalidade foi muito emergente na entrevista da Serena em um momento específico em que ela trouxe um exemplo de uma experiência em outra organização, que precisou realizar uma contratação com orientações explícitas do dono da organização, de perfis específicos que ela precisava considerar no processo. Características físicas que cada perfil precisava ter para atingir determinados objetivos: todos femininos e um deles englobando raça, pois era necessário que essa mulher fosse um “símbolo sexual”; foi nesse momento que a Serena descobriu que já havia assumido esse papel quando iniciou nessa empresa: “ele até falou que eu tinha sido contratada para isso (...) que tinha que ter uma mulher muito bonita, magra, isso e aquilo, símbolo sexual, e eu lembro que ele usou muito isso”.

Mais próxima da vivência relatada pela Lélia, Serena descreveu a experiência de passar por um processo de avaliação de desempenho como “pavorosa”. Por ela, essas avaliações nem deveriam existir, pois lhe provocam uma sensação de desgaste, geração de expectativas e de cautela. Serena entende que o processo não é justo por diversos motivos e um deles é porque o seu modo de interpretar as coisas é totalmente diferente da sua liderança “um homem branco hétero”. Para Serena, o processo não foi feito para pessoas diversas: “(...) porque eu acho que no modelo que a gente trabalha atualmente, ele não foi um processo criado para nós, pessoas diversas”.

Próximo do que foi trazido por Octavia e Lélia, Serena ressaltou as dificuldades na sua trajetória por ter experienciado o mercado de trabalho muito cedo e entende as dificuldades que enfrenta hoje por não ter um diploma de graduação. Nesse relato, ela apresentou a sensação de cansaço que tem por ter tido que fazer mais para chegar no mesmo lugar que pessoas brancas: “é, mas quando eu olho para pessoas brancas que têm 27 anos, ou elas não correram tanto quanto eu para estar no mesmo lugar que eu, ou elas correram muito como eu e estão muito acima, sabe?”. Essa sensação de ter que fazer mais, foi reforçada pela Serena quando ela contou sobre suas vivências em processos de avaliação de desempenho: ela se sente comparada, mesmo quando entende que não deveria e isso gera insegurança em todo o processo. Mesmo sem relatar uma experiência pessoal de discriminação racial no processo, ela entende que há uma distinção “Não precisa ninguém me contar que há uma distinção ali, mas vendo as movimentações acontecendo no mundo corporativo, ficou muito nítido para mim que há uma preferência”.

### ***Bell Hooks***

Coordenadora de educação na empresa privada, graduada em Psicologia, mãe, mulher cis heterossexual, Bell Hooks iniciou sua apresentação falando sobre a composição racial do time que lidera atualmente ser majoritariamente branca e que não teve oportunidade de trabalhar com pessoas negras na alta liderança, mesmo tendo atuado em diferentes setores.

Tratando-se de avaliações de desempenho, Bell trouxe um incômodo em relação a avanços de carreira, para ela existem pontos presentes no processo que não são nítidos, mas que são sentidos, especialmente quando as expectativas depositadas em uma pessoa negra parecem ser maiores do que em pessoas brancas: “ficava me parecendo que o peso que era colocado naquilo era muito maior do que o que seria se a gente mudasse um pouco, ou os personagens, ou qualquer coisa nesse sentido”.

Em alguns momentos, Bell emerge em suas falas um ponto sobre imagem, assim como a Lélia, com um viés muito mais comportamental, talvez, mas que está associada a imagem de uma pessoa negra. Afirma que o histórico de vida de uma pessoa negra periférica, quando se choca com o de pessoas brancas com vivências completamente diferentes, pode afetar a forma como ela é vista e julgada pelos demais: “e daí quando a pessoa trabalha com pessoas que fisicamente, fenotipicamente, são completamente diferentes dela, quando ela é a única pessoa que mora num bairro de periferia (...) e é esperado que ela esteja hiper carismática e exponha ideias e faça e supere e tudo mais, enquanto todas as outras pessoas moram em regiões mais centrais, tem outras histórias de vida, outras preocupações, tem abismos muito grandes, né?”

As falas da Bell ao longo da entrevista demonstraram bastante preocupação com o contexto das pessoas, como o olhar da avaliação precisa levar isso em consideração e a mudança que isso gera no desenvolvimento das pessoas. Ela trouxe um exemplo pessoal de quando foi promovida de analista para coordenadora, após licença maternidade, e da importância da sua liderança no acompanhamento personalizado dentro daquela realidade: “tanto enquanto mãe, tanto enquanto mulher negra, dentro de um contexto que não tinha mulheres negras em posição de liderança também”.

Seguindo um caminho diferente da maioria das entrevistadas do setor privado, Bell entende que as desigualdades de oportunidades impactam na carreira de pessoas negras no momento da escolha. Para ela, as pessoas negras tendem a escolher caminhos com espaços já existentes, limitando-as a caminhos que elas nem imaginam que possam acessar e, por isso, nem tentam acessar espaços que sejam diferentes do que é aceitável “então, acho que tem um impacto de carreira do que a gente seleciona, do que a gente sente que existe efetivamente um espaço”. Assim como as demais entrevistadas do setor privado, Bell Hooks não relatou nenhuma experiência pessoal de discriminação racial em avaliação de desempenho, mas entende que existe uma desigualdade de oportunidades no mercado de trabalho provocada pela raça, comumente velada.

### ***Caminhos interpretativos***

As narrativas produzidas, acima expostas, serão interpretadas por alguns caminhos que não pretendem a verdade científica e sim os significados (RHODES; BROWN, 2005); enquanto pesquisadores, assumimos a responsabilidade por tecer sentidos encontrados no curso dos encontros-entrevistas, buscando objetivar algumas realidades apresentadas pelas participantes, as quais são atravessadas de suas próprias vidas. Cinco caminhos se delinearam.

#### ***“A única pessoa preta”***

A espacialidade tem marcas históricas em relação ao povo negro: o apartheid, na África do Sul, deixou raízes racistas produzindo efeitos até hoje (WHITEHEAD, 2015); nos Estados Unidos, anos de segregação estão marcados nos modos de convivência, inclusive em âmbito organizacional (WALTER et al., 2016), e a agenda de descolonização dos lugares precisa tomar espaço, se quisermos entender o racismo de maneira crítica (DIAMOND; GOMEZ, 2023). Além de marcar a história do povo negro, os processos de colonização construíram também uma geografia segregadora, que denota a racialidade nos espaços, nos quais prevalece a marca de não reconhecimento do lugar como seu (a cidade, a escola, o trabalho) e uma posição esperada socialmente que carrega os traços incutidos pelo colonizador (a mão de

obra barata, a desqualificação pelo discurso, o desprezo pelo corpo), o que traduz a lógica colonial da usurpação (MEMMI, 2021) para a realidade que encontramos hoje. As entrevistadas, ocupantes de gerências intermediárias, reconhecem-se escassas nos lugares de poder e quando olham mais para cima, do ponto de vista hierárquico, reconhecem menos pessoas do que quando olham mais para baixo, tanto na esfera pública quanto privada. Assim, ser “a única pessoa preta” em lugares de poder parece ser um caminho interpretativo para problematizarmos a necessidade de mais pessoas envolvidas em um trabalho que descolonize os espaços organizacionais.

### ***“É preciso fazer mais”***

A recorrência desta fala foi um elemento notável para ambos os pesquisadores: para alcançar o mesmo lugar, a mesma ascensão, ou como condição de manutenção do posto aonde chegaram, as pessoas negras entrevistadas são unânimes: precisam fazer mais. Isso ainda faz parte da lógica colonial, na qual o racismo está enraizado. A mensuração do esforço a mais, que é constantemente citado, produz uma ecologia subjetiva, que está conectada à ecologia ambiental e social (GUATTARI, 2012); ou seja, cria-se uma estética da pessoa negra que não pode parar, não pode errar, precisa se esforçar mais, fazendo com que o nível de exigência possa eventualmente ser maior nas avaliações de performance e desempenho. Há o perigo de que se propague alguma espécie de racismo inconsciente (ARRIAZA, 2019), quando tais práticas são invisibilizadas; a cultura organizacional evidentemente está impregnada das raízes culturais locais e, portanto, corre o risco de propagar traços herdados de um tempo em que escravizar pessoas era aceito, inclusive sob o manto do direito.

### ***“Nunca sofri discriminação nessa empresa”***

Há algo de contraditório que cabe nesta direção de interpretação: as entrevistas revelaram uma consciência racial ampla em relação à sociedade, em sua maioria; inclusive, traços de práticas racistas nas organizações foram reconhecidos. A despeito disso, as entrevistadas em geral não reconhecem, na empresa em que estão, que tais práticas as tenham afetado pessoalmente; há trabalhos que tratam da legitimação, por parte dos oprimidos, de parte dos discursos dos opressores como estratégia de sobrevivência, de modo que discursos dominantes são incorporados (SOUZA; DIAS, 2018) para que a nova realidade alcançada possa ser absorvida de maneira menos violenta. Contudo, pode ser essa uma forma de colorblind (MCCOY-SIMMONS; ORPHAN; GÁNDARA, 2022), incorporada às pessoas negras que ascendem a postos onde sua presença é incomum. Inspirações para melhor entender esse caminho interpretativo sentido podem ser obras que tratem das dores enfrentadas para a construção da subjetividade dos negros, que por vezes envolvem dar provas de branquura como alguma forma de alívio do sofrimento (FANON, 2020).

### ***“Mas que existe, existe. Nunca tive chefe preto”***

A contradição citada no caminho interpretativo anterior relaciona-se com o ponto atual: há um amplo reconhecimento da existência de discriminação racial. Na sociedade, ele não somente foi reconhecido pelas entrevistadas, mas também problematizado – pelas experiências urbanas, educacionais, pelo acesso a bens e serviços, por políticas de exclusão; no nível organizacional, há contrastes, com uma percepção maior de discriminação em organizações onde não mais trabalham, ou da ocorrência de discriminação em nível menos pessoal. Mas, como a vida não é algo pessoal (DELEUZE; GUATTARI, 2011), uma eventual negação de experiências no próprio corpo não torna menos legítimo o reconhecimento das experiências através do olhar. Dois olhares aqui se destacaram: um para os avaliadores, quase sempre homens brancos, e outro para as posições de alta gerência, que confirmam essa espécie de

supremacia branca, revelada quando as entrevistadas são provocadas a pensar na ocupação das ditas posições por pessoas negras – o que quase inexistente nas percepções encontradas.

### *Uma questão de imagem?*

A imagem que a sociedade construiu da pessoa negra aparece em diversas narrativas: a erotização da mulher, a ideia de que a cor da pele está vinculada a trabalhos de menor complexidade e a figura da mulher raivosa foram alguns dos achados. Este tipo de imagem social se mostrou refletido na experiência pessoal das entrevistadas, como algo capaz de influenciar o que se espera delas; esta é uma lógica que se conecta à necessidade de fazer mais, à estética constituída socialmente de haver poucas pessoas pretas em espaços de poder, mas também, em nível pessoal, pode interferir nas experiências emocionais dessas mulheres (SRIVASTAVA, 2006). A necessidade de cuidar mais dos modos de falar, de se vestir e de como responder às demandas parece compor um caminho de opressão cotidiano, que reforça desigualdades.

### **CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O presente estudo se insere no universo acadêmico como uma contribuição ao pensamento antirracista; o excesso de atenção ao presente e as preocupações com o futuro, que têm levado a uma concepção de mundo fluida (BAUMAN, 2021), não podem nos levar a um apagamento da história; assim, colocar em perspectiva as raízes históricas do racismo e suas relações com o colonialismo são fundamentais para não perpetrarmos modos opressores no mundo. De modo específico, as narrativas aqui descritas e interpretadas foram construídas colaborativamente e mostram expressões de racismo e discriminação racial presentes nos dias de hoje, nas organizações. Portanto, longe de tratar-se de um tema relegado ao período colonial, é necessário atualizar o entendimento das formas e expressões do racismo que compõem os diversos ambientes contemporâneos, para que se possam combater tais práticas; especialmente no que diz respeito aos formatos de avaliação de desempenho, percebemos, nos casos estudados, que as diferenças existentes nos marcadores sociais como raça e gênero não são considerados, o que pode reforçar injustiças e desigualdades vigentes na sociedade ou, no mínimo, não promover equidade e justiça social.

O recorte lançado neste artigo traz à luz modos sutis de discriminação racial, através dos caminhos interpretativos relatados a partir das narrativas sobre avaliações de desempenho: embora haja maior dificuldade de reconhecer o racismo na experiência pessoal, ele é visível e presente na sociedade e nas organizações. A estrutura racista permeia as promoções, os modos de avaliação, a presença em espaços de poder, o olhar sobre o corpo e sobre o comportamento de pessoas negras. Não se buscou aqui alguma universalidade da verdade científica; buscaram-se os significados que dão sentido à experiência: as memórias narradas tiveram a função de criar sentidos, auxiliar na compreensão, transmitir valores e significados e, especialmente, orientar a ação (RHODES; BROWN, 2005).

Teceremos algumas considerações sobre estudos futuros, possibilidades vislumbradas em decorrência das limitações do presente trabalho, que podem orientar ações no universo acadêmico: não apuramos se as práticas discriminatórias interferem no desejo de ascensão profissional; algumas entrevistadas se declararam satisfeitas com a posição que ocupam, sem desejos de ascensão profissional como, por exemplo, a chefia de unidades. Um estudo interseccional a esse respeito poderia promover melhor entendimento de eventuais diferenças entre os desejos de encareiramento a partir de diferentes recortes raciais e de gênero.

Uma outra investigação que merece aprofundamento é a que diz respeito ao não reconhecimento da discriminação racial na experiência laboral atual, de forma pessoal, em que pese a explicitação de uma lógica racista na própria organização e na sociedade; talvez uma

abordagem de colorblind incorporado a pessoas negras que ocupam funções gerenciais seja um caminho para essa investigação.

Por fim, estudos futuros poderiam considerar a possibilidade de mensurar níveis de exigência no desenvolvimento de atividades semelhantes, entre empregados negros e empregados brancos; objetivar tais dados, ouvir sobre expectativas de performance e desempenho e construir comparativos reais, confrontando-os com percepções, pode ser um caminho para responder se tais práticas poderiam configurar microagressões (SALMON, 2022) ou se há distorções nas visões de empregados e gestores brancos e negros a respeito do trabalho. Neste caso, estudos interseccionais podem revelar um espectro mais amplo em relação às práticas de racismo e discriminação racial no trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Sílvio. *O que é racismo estrutural?* Belo Horizonte: Letramento, 2018.
- ARRIAZA, Nicolás Acevedo. ¿Un racismo en la izquierda? El partido socialista, las organizaciones mapuche y la colonización agrícola (1932-1941). *Revista Divergencia*, v. 13, p. 115-134, jul.-dez. 2019. DOI: <https://doi.org/10.31533/diver.2019.130109>.
- BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade Líquida*. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.
- BOL, Jasmijn C. **The Determinants and Performance Effects of Managers' Performance Evaluation Biases**. *The Accounting Review*, [S.L.], v. 86, n. 5, p. 1549-1575, 2011. DOI: <http://dx.doi.org/10.2308/accr-10099>
- CHERON, Cibele; SALVAGNI, Julice; COLOMBY, Renato Koch. **The Qualitative Approach Interview in Administration: A Guide for Researchers**. *RAC: Revista de Administração Contemporânea*, v. 26, n. 4, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210011.en>.
- CRENSHAW, Kimberlé. **Documento para o encontro de especialistas em aspectos da discriminação racial relativos ao gênero**. *Revista Estudos Feministas*, [S.L.], v. 10, n. 1, p. 171-188, jan. 2002. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0104-026x2002000100011>
- DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *O anti-Édipo: capitalismo e esquizofrenia*. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2011.
- DIAMOND, John B.; GOMEZ, Louis M. **Disrupting White Supremacy and Anti-Black Racism in Educational Organizations**. *Educational Researcher*, v. 0, n. 0, 2023. DOI: <https://doi.org/10.3102/0013189X231161054>.
- FANON, Frantz. *Pele Negra, Máscaras Brancas*. São Paulo: Ubu Editora, 2020.
- FIGUEIREDO, Angela. **Perspectives and contributions from the black woman organizations and black feminists against racism and sexism in the Brazilian Society**. *Direito e Práxis*, v. 9, n. 2, p. 1080+, jun. 2018. DOI: <https://link.gale.com/apps/doc/A570046187/IFME?u=anon~ae469a1a&sid=googleScholar&xid=a5e1c634>.
- FOUCAULT, Michel. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FOUCAULT, Michel. *Segurança, Território, População*. São Paulo: Martins Fontes, 2020.
- GUATTARI, Félix. *Caosmose um novo paradigma estético*. 2ª ed. São Paulo: Editora 34, 2012.
- HIRATA, Helena. **Gênero, classe e raça Interseccionalidade e consubstancialidade das relações sociais**. *Tempo social*, v. 26, p. 61-73, 2014. <https://doi.org/10.1590/S0103-20702014000100005>.
- MCCOY-SIMMONS, Casey; ORPHAN, Cecilia M.; GÁNDARA, Denisa. **Intermediary Public Policy Organizations and the Discursive Evasion of Systemic Racism and Racialized Violence**. *Educational Policy*, v. 0, n. 0, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1177/08959048221120279>.

MEMMI, Albert. *Retrato do colonizado precedido de Retrato do colonizador*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2021.

MURPHY, Kevin R. **Performance evaluation will not die, but it should**. *Human Resource Management Journal*, [S.L.], v. 30, n. 1, p. 13-31, 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.1111/1748-8583.12259>

OZTURK, Mustafa Bilgehan; BERBER, Aykut. **Racialised professionals' experiences of selective incivility in organisations: A multi-level analysis of subtle racism**. *Human Relations*, v. 75, n. 2, p. 213-239, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726720957727>.

RHODES, Carl; BROWN, Andrew D. **Narrative, organizations and research**. *International Journal of Management Reviews*, v. 7, n. 3, p. 167-188, set. 2005. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>.

RIESSMAN, Catherine Kohler. **Narrative Analysis**. In: HUDERSFIELD, University of (Ed.). *Narrative, Memory & Everyday Life*. Huddersfield: University of Huddersfield Repository, 2005. p. 1-7.

RUGGS, Enrica N.; HEBL, Michelle; SHOCKLEY, Kristen M. **Fighting the 400-Year Pandemic: Racism Against Black People in Organizations**. *Journal of Business and Psychology*, v. 38, p. 1-5, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-022-09855-7>.

SALMON, Una. **"It's wicked hard to fight covert racism": The case of microaggressions in science research organizations**. *Gender, Work & Organization*, p. 1-22, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1111/gwao.12934>.

SILVA, Tatiana Dias; SILVA, Sandro Pereira. **Trabalho, população negra e pandemia: notas sobre os primeiros resultados da Pnad covid-19**. Março 2021. [S.L.], n. 26, p. 45-54, 4 mar. 2021. *Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA*. <http://dx.doi.org/10.38116/bapi26art5>

SOUZA, Ana Alice; DIAS, Rejane Carolina. **Merit is not for everyone: the perception of black managers about their process of career mobility**. *Revista Organizações & Sociedade*, v. 25, n. 87, p. 551-567, out.-dez. 2018. DOI: <https://doi.org/10.1590/1984-9250871>.

SPIVAK, Gayatri Chakravorty. *Pode o subalterno falar?*. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010.

SRIVASTAVA, Shalini. **Tears, fears and careers: Anti-racism and emotion in social movement organizations**. *The Canadian Journal of Sociology*, v. 31, n. 1, p. 55-90, 2006. DOI: <https://doi.org/10.2307/20058680>.

TEIXEIRA, Juliana Cristina et al. **Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente**. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-759020210308>

WALTER, Achim W.; RUIZ, Yolanda; TOURSE, Robert W.; KRESS, Heather; MORNINGSTAR, Brandon; MACARTHUR, Benjamin; DANIELS, Audrey. **Leadership Matters: How Hidden Biases Perpetuate Institutional Racism in Organizations**. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, v. 41, n. 3, p. 213-221, 2016. DOI: <https://doi.org/10.1080/23303131.2016.1249584>.

WHITEHEAD, Kimberley A. **Everyday Antiracism in Action: Preference Organization in Responses to Racism**. *Journal of Language and Social Psychology*, v. 34, n. 4, p. 374-389, 2015. DOI: <https://doi.org/10.1177/0261927X15586433>.

ZACARELLI, Livia Miranda; GODOY, Arilda Schmidt. **"Deixa eu te contar uma coisa...": Possibilidades do uso de narrativas e suas análises nas pesquisas em organizações**. *RGO: Revista Gestão Organizacional*, v. 6, n. 3, p. 25-36, 2013.