

**ENTRE INVISIBILIDADE E RESISTÊNCIA: A TRAJETÓRIA LABORAL DE
MULHERES NEGRAS NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE NOVA IGUAÇU - RJ**

NATHALIA OLIVEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

JANAÍNA MACHADO SIMÕES

PPGPDS/UFRRJ E PPGAD/UFF

LUIZ ALBERTO DE LIMA LEANDRO

UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO RIO DE JANEIRO (UFRRJ)

ENTRE INVISIBILIDADE E RESISTÊNCIA: A TRAJETÓRIA LABORAL DE MULHERES NEGRAS NAS SECRETARIAS MUNICIPAIS DE NOVA IGUAÇU - RJ

Este artigo investiga como o racismo institucional afeta a trajetória laboral de mulheres negras nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu - RJ. Fundamentada em abordagem qualitativa, com suporte quantitativo, a pesquisa mobiliza referenciais críticos sobre racismo estrutural, interseccionalidade e gestão pública. Foram aplicados formulários semiestruturados e o Checklist de Combate ao Racismo Institucional da Fiocruz junto a doze servidoras negras, revelando práticas veladas e explícitas de exclusão, invisibilização e subalternização. A análise evidenciou ausência de metas institucionais claras para promoção da equidade racial, sub-representação em cargos de chefia e percepção limitada sobre ações efetivas de enfrentamento ao racismo. Os resultados confirmam que o racismo institucional, mesmo naturalizado, estrutura rotinas, impede mobilidade funcional e compromete a justiça organizacional. Conclui-se que políticas públicas antirracistas precisam ser estruturantes, monitoradas e baseadas na escuta ativa das mulheres negras, fundamentais à transformação das práticas de gestão no setor público.

Palavras-chave: Racismo Institucional; Gestão de Pessoas na Área Pública; Mulheres Negras.

INTRODUÇÃO

A construção histórica e social do Brasil está profundamente enraizada em práticas de exploração, desigualdade e violência racial herdadas do sistema escravocrata, que vigorou por mais de três séculos (Nascimento, 1978; IBGE, 2000). Embora a escravidão tenha sido oficialmente abolida em 1888, suas consequências permanecem vivas na estrutura social, perpetuando desigualdades que se expressam de forma institucionalizada, sobretudo no mercado de trabalho. O racismo, mais do que um comportamento individual, é um fenômeno estrutural que sustenta hierarquias sociais e molda o acesso a direitos e oportunidades (Almeida, 2019; Gonzalez; Hasenbalg, 1982).

Nesse contexto, o racismo institucional, definido como práticas organizacionais que, mesmo sem intenção declarada de discriminação, produzem impactos negativos sobre determinados grupos raciais (Bento, 2022), atua como barreira concreta à inclusão, à valorização e à ascensão de pessoas negras no ambiente organizacional. Para mulheres negras, essa realidade se agrava pela interseção entre raça, gênero e classe, gerando uma trajetória laboral marcada por subalternidade, invisibilidade e exclusão simbólica e material (Hooks, 2021; Carneiro, 2011; Davis, 2013).

A história da mulher negra no Brasil revela uma posição de constante marginalização: de figuras desumanizadas na senzala a trabalhadoras informais nos serviços domésticos, as mulheres negras raramente ocuparam espaços de poder ou protagonismo. Mesmo no século

XXI, os indicadores continuam revelando desigualdades alarmantes: são minoria nos cargos de chefia, recebem salários inferiores e são sub-representadas nas políticas públicas de promoção da igualdade racial e de gênero (Rodrigues; Soares; Barros, 2022; IBGE, 2021; Geledés, 2013).

É nesse cenário que se insere a presente pesquisa, cujo objetivo central é compreender como os elementos do racismo institucional afetam a trajetória laboral da mulher negra nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu - RJ. A relevância do estudo reside tanto na escassez de pesquisas empíricas sobre o tema em contextos institucionais municipais quanto na urgência de ampliar o debate sobre justiça racial no campo da gestão pública. Como destacam Bento (2022) e Geledés (2016), o Estado, enquanto maior instituição pública, é também um dos principais reprodutores da lógica racial excludente, sendo, portanto, espaço estratégico para a implementação de políticas de transformação.

A pesquisa adotou abordagem qualitativa, respaldada por revisão teórica e análise de dados empíricos de natureza quantitativa e qualitativa, coletados junto a mulheres negras atuantes nas secretarias de governo de Nova Iguaçu. O estudo teve como foco identificar os principais marcos das trajetórias profissionais dessas servidoras, com vistas a compreender as dinâmicas institucionais de discriminação racial no ambiente organizacional. Ademais, analisou-se a percepção das participantes sobre a existência, ou ausência, de políticas e práticas institucionais voltadas ao enfrentamento do racismo, buscando evidenciar os mecanismos que perpetuam ou mitigam desigualdades raciais na esfera pública.

Ao dar visibilidade às experiências de mulheres negras no serviço público, esta investigação contribui para o aprofundamento crítico da literatura sobre racismo institucional, gestão de pessoas e equidade nas organizações públicas, reforçando a necessidade de práticas e políticas antirracistas que reconheçam as múltiplas dimensões da desigualdade e promovam justiça social no mundo do trabalho.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A compreensão da trajetória laboral da mulher negra no setor público exige uma abordagem teórica que reconheça a centralidade do racismo como mecanismo estruturante da sociedade brasileira. O racismo, nesse contexto, ultrapassa o nível interpessoal e configura-se como uma lógica institucionalizada, reproduzida nas estruturas sociais, econômicas e políticas (Almeida, 2019; Bento, 2022).

Racismo Institucional

A estrutura racial brasileira foi moldada historicamente a partir do processo de escravidão, iniciado com a colonização portuguesa em 1500. Conforme Nascimento (1978), já

por volta de 1530 os africanos escravizados eram utilizados como força de trabalho, e o comércio de escravos rapidamente se consolidou. O Brasil se tornou o país que mais importou pessoas escravizadas no mundo, com mais de 4 milhões de africanos submetidos a esse regime (IBGE, 2000). Segundo o autor, a economia do país foi erguida sob essa base de exploração racial e parasitismo imperialista (Nascimento, 1978, p. 49).

A lógica de desumanização que marcou a escravidão no Brasil transformou o corpo negro em mercadoria, conforme Davis (2013), consolidando uma estrutura racializada de classe cuja reprodução institucional persiste. Para Bento (2022), a exploração escravocrata beneficiou tanto elites coloniais quanto classes populares europeias, revelando o alcance sistêmico dessa opressão. Nesse contexto, Munanga (1999) destaca que a miscigenação, alçada a projeto nacional, operou como estratégia de apagamento das identidades negras e naturalização da hegemonia branca. Nascimento (1978) interpreta o embranquecimento como genocídio simbólico, sustentado pela sexualização violenta de mulheres negras como instrumento de dominação. Mesmo após a abolição formal em 1888, a população negra foi relegada à marginalização sem qualquer medida reparatória, perpetuando desigualdades históricas e institucionais (Nascimento, 1978; Carneiro, 2011).

O IPEA (2011) mostra que a abolição resultou no abandono em massa da população negra, impulsionando a formação de moradias precárias e consolidando um ciclo de exclusão racial que persiste até os dias atuais. Hasenbalg (2005), ao citar Fernandes, demonstra que o fim da escravidão não alterou o status de subalternidade dos ex-escravizados, e que a discriminação passou a operar por meio de novos mecanismos sociais e institucionais.

A distinção entre racismo, preconceito e discriminação racial é crucial para a compreensão de suas implicações institucionais. Almeida (2019) define o preconceito como crença baseada em estereótipos e a discriminação como prática concreta de diferenciação, enquanto o racismo é concebido como uma opressão sistemática e estruturante, fundada na hierarquização racial. Gonzalez (2020) reforça que essa lógica racial se sustenta na oposição entre uma presumida superioridade branca e uma suposta inferioridade negra. No âmbito institucional, o racismo manifesta-se por meio de práticas e normas organizacionais que geram impactos discriminatórios, mesmo sem intenção explícita (Bento, 2022), expressando-se tanto na ausência de diversidade quanto na naturalização de estruturas excludentes. Como afirma Almeida (2019), as instituições são racistas porque refletem a sociedade que as forma.

Conforme Geledés (2013; 2016), o racismo institucional opera como um sistema que adapta silenciosamente os princípios democráticos às lógicas raciais excludentes, estruturando de forma velada o funcionamento das instituições públicas e privadas. Essa racionalidade

restringe direitos e dificulta o acesso da população negra aos espaços de poder. Bento (2022) complementa ao evidenciar que a hegemonia branca nos cargos de liderança desmascara a meritocracia e sustenta uma arquitetura organizacional produtora de desigualdades históricas. A ausência de diversidade nas estruturas decisórias simboliza e materializa a exclusão, impactando especialmente mulheres negras com desemprego, pobreza, evasão escolar e exposição à violência institucional. Danin (2018) destaca a letalidade dessa lógica: cinco em cada sete vítimas de homicídio no Brasil são negras, e em alguns estados, a proporção chega a 19 para 1. A necropolítica, proposta por Mbembe e retomada por Bento (2022), elucida esse cenário em que o Estado, mediante o racismo, define quem deve viver ou morrer — dinâmica sustentada por violência institucional e omissão estatal (Geledés, 2016).

Silva, Ribeiro e Serpeloni (2024) destacam que a violência racial é complexa, interseccional e historicamente determinada. Diante disso, é papel do Estado romper com as práticas estruturais de exclusão e promover políticas efetivas de enfrentamento ao racismo. A Constituição Estadual do Rio de Janeiro (1988) determina a sanção de práticas discriminatórias, mas a efetividade dessa norma depende da atuação concreta das instituições.

Por fim, Danin (2018) ressalta que as polícias, porta de entrada do sistema de justiça, frequentemente reproduzem práticas de racismo institucional, comprometendo o princípio da isonomia. O enfrentamento desse quadro exige que o Estado assuma o protagonismo na construção de uma cultura antirracista e promova ações estruturantes para garantir justiça racial e social.

Trajetória Laboral da Mulher Negra

Para compreender a trajetória laboral da mulher negra, é essencial delimitar conceitos como trabalho, carreira, profissão e ocupação. Tais termos estão intrinsecamente ligados à inserção no mundo do trabalho e são fundamentais para analisar as condições que moldam as experiências dessas mulheres. Gai, Sales e Costa (2021, p. 3) destacam que os significados atribuídos ao trabalho mudaram historicamente, acompanhando os modos de produção e as transformações sociais.

Marx (1996) define o trabalho como processo entre o ser humano e a natureza, mediado por ações orientadas por fins. Arendt (2018) diferencia o labor como atividade voltada à satisfação de necessidades biológicas, vinculando-o à subsistência. No capitalismo, o trabalho deixa de ser apenas valor de uso e passa a ser mercadoria implicando relações de poder que impactam especialmente mulheres negras.

Tolfo (2002) relaciona trajetória profissional a um ciclo que inclui ingresso e desligamento das ocupações. Para Silva, Bispo e Ayres (2019, p. 14), carreira se refere a um

caminho estruturado no tempo e no espaço. Silva (2023) amplia essa compreensão ao considerar as experiências vividas pelas mulheres em diferentes funções, bem como os sentidos atribuídos ao trabalho ao longo da vida.

No Brasil escravocrata, a mulher negra era vista como unidade de produção, sem distinção de gênero (Davis, 2013). Sua feminilidade era negada frente às mulheres brancas, sendo submetida a funções de serviço e objeto de exploração sexual (Nascimento, 1978). Hooks (2021) ressalta a objetificação dessas mulheres, cuja humanidade era negada, embora tivessem papel central na organização das comunidades negras (Davis, 1971).

Gonzalez (2020) aponta que a mulher negra enfrenta uma tripla discriminação – de raça, gênero e classe – que a posiciona historicamente em condição de subalternidade. Mesmo sob o regime escravocrata, os homens negros gozavam de maior reconhecimento social, evidenciando a interseção entre sexismo e racismo (Hooks, 2021). Hobsbawm (1986) observa que, enquanto a Europa vivia a industrialização, o Brasil ainda mantinha o sistema escravocrata, contexto em que as lutas feministas por educação e sufrágio (Sardenberg e Costa, 1994) ocorriam dissociadas da realidade das mulheres negras, voltadas à mera sobrevivência. Com a Revolução Industrial, as mulheres brancas ingressaram nas fábricas, mas as negras permaneceram restritas ao trabalho informal e precário, sujeitas a baixos salários e condições degradantes (Davis, 2013; Hooks, 2015; 2021). A cultura patriarcal e racista sustentava a segregação no mercado de trabalho. Hooks (2021) denuncia que a tensão entre mulheres negras e brancas foi instrumentalizada para preservar a ordem patriarcal, o que motivou o surgimento do feminismo negro, cuja base política é a interseccionalidade. No Brasil, essa articulação ganhou corpo no Encontro Nacional de Mulheres Negras, em 1980.

Apesar da centralidade histórica da mulher negra na construção social do país (Gonzalez, 2020), sua trajetória laboral segue marcada por subalternidade. Desde as atividades domésticas não remuneradas às funções fabris mal pagas, a presença da mulher negra no mercado sempre foi permeada por desigualdades. Carvalho e Santos (2021) apontam que ainda hoje predominam em funções informais.

Dados do portal Geledés (2021) e do IBGE (2021) revelam uma contradição estrutural no mercado de trabalho brasileiro: embora as mulheres negras representem a maioria da população em idade economicamente ativa, elas seguem sub-representadas nos postos de trabalho formais, sobretudo nos cargos de liderança. Mesmo em empresas que adotam políticas afirmativas, observa-se a permanência das mulheres negras em posições de base, evidenciando a persistência de barreiras institucionais à ascensão profissional e à equidade racial nas organizações.

Portanto, é urgente promover uma cultura antirracista que combata o racismo institucional e crie condições para o acesso das mulheres negras a posições de protagonismo no mundo do trabalho. A trajetória laboral da mulher negra segue sendo um espaço de resistência e reivindicação por justiça histórica e equidade.

Nesse sentido, o presente estudo se ancora em uma abordagem que articula os conceitos de racismo institucional, interseccionalidade e exclusão histórica da mulher negra no Brasil. Ao fazê-lo, busca oferecer uma leitura crítica da realidade vivenciada por servidoras negras nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu – RJ, evidenciando os entraves estruturais à sua valorização e ascensão profissional. Essa fundamentação teórica será mobilizada na análise dos dados empíricos, com o intuito de interpretar as experiências relatadas pelas entrevistadas e identificar os mecanismos institucionais que operam no sentido da reprodução ou superação do racismo no contexto investigado.

METODOLOGIA

Esta pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com apoio complementar de dados quantitativos, orientando-se por pressupostos epistemológicos críticos e estratégias metodológicas compatíveis com a complexidade do objeto investigado: o racismo institucional e seus efeitos na trajetória laboral de mulheres negras atuantes nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu – RJ.

A escolha metodológica sustenta-se na necessidade de compreender as experiências das participantes a partir de suas próprias vozes e contextos, considerando a interseccionalidade entre raça, gênero e classe como dimensão analítica central. A estratégia metodológica fundamenta-se, portanto, em uma combinação de técnicas que possibilitam o cruzamento entre dados empíricos e categorias teóricas: levantamento por meio de formulário eletrônico, análise documental e aplicação de um checklist validado institucionalmente. A integração entre essas técnicas viabiliza uma triangulação coerente entre prática, percepção e estrutura organizacional.

O instrumento de coleta de dados adotado foi um formulário semiestruturado, enviado eletronicamente às servidoras públicas negras atuantes nas secretarias municipais de Nova Iguaçu – RJ, após aceite do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), conforme a Resolução CNS nº 510/2016 e as diretrizes éticas da instituição vinculada à pesquisa. O formulário reuniu questões fechadas, de natureza quantitativa, e abertas, de cunho qualitativo, incluindo ainda a aplicação do *Checklist de Combate ao Racismo Institucional*, elaborado e disponibilizado pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz). Este instrumento, construído com base na publicação *Racismo institucional: uma abordagem conceitual* (Geledés, 2013), foi adaptado

e validado pela Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio (Fiocruz). A inclusão desse checklist confere densidade metodológica à pesquisa, pois permite identificar, com base na percepção das participantes, a presença (ou ausência) de práticas institucionais em dimensões estruturais, operacionais e simbólicas das organizações públicas. Assim, trata-se de uma ferramenta diagnóstica alinhada aos objetivos da investigação e fundamentada em parâmetros reconhecidos nacionalmente para a promoção da equidade racial no serviço público.

A amostra da pesquisa foi composta por doze mulheres negras, autodeclaradas, em exercício efetivo em diferentes secretarias municipais. A análise dos dados coletados seguiu os procedimentos sistematizados por Gil (2008), a partir da proposta de Miles e Huberman (1994), estruturando-se em três etapas: (1) redução dos dados, com categorização inicial e identificação de unidades de sentido; (2) organização e sistematização, buscando recorrências, silêncios e contradições; (3) interpretação crítica, ancorada no referencial teórico e nas categorias analíticas construídas previamente.

As respostas abertas foram examinadas com foco na identificação de sentidos, tensões, subjetividades e apagamentos, considerando os marcadores sociais da diferença. Já os dados fechados foram tratados com tabulação descritiva simples, permitindo a caracterização do perfil sociodemográfico das respondentes, bem como a quantificação das percepções sobre os itens do checklist aplicado.

A estratégia metodológica adotada, articulando distintas técnicas e fontes, assegura robustez e densidade analítica à pesquisa. Essa configuração metodológica é coerente com os objetivos do estudo e adequada à natureza do fenômeno investigado, permitindo compreender de maneira crítica como o racismo institucional se reproduz, ou é tensionado, nos espaços públicos em que atuam mulheres negras.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos dados empíricos obtidos por meio de formulário eletrônico, associado à revisão teórica e à análise documental, permitiu compreender como as estruturas institucionais reproduzem práticas de discriminação racial que impactam negativamente a trajetória laboral de mulheres negras em órgãos públicos municipais. Os resultados confirmam a hipótese inicial do estudo: o racismo institucional manifesta-se de forma difusa e persistente, operando como um mecanismo de exclusão que dificulta o acesso, a permanência e a ascensão profissional dessas mulheres no interior das secretarias de governo do município de Nova Iguaçu - RJ.

Ao atuar silenciosamente nas rotinas institucionais, o racismo institucional impede o reconhecimento da desigualdade racial como um problema organizacional, contribuindo para a

naturalização de trajetórias marcadas pela subalternidade, estagnação funcional e ausência de representatividade em cargos de decisão. Essa lógica reforça o que Bento (2022) aponta como a *dimensão estruturante* do racismo nas organizações, e o que Hooks (2021) define como a intersecção entre opressões que recai com maior força sobre mulheres negras.

As barreiras enfrentadas por essas servidoras incluem desde o ingresso tardio ou precário nos quadros institucionais até o confinamento em funções operacionais, com baixos salários e escassas oportunidades de mobilidade interna. Elementos como ausência de políticas afirmativas, falta de lideranças negras e o silenciamento institucional diante de práticas discriminatórias reforçam o ciclo de exclusão. Dessa forma, a análise dos dados empíricos dialoga criticamente com os aportes de Davis (2013) e Gonzalez (2020) evidenciando que o mercado de trabalho público, longe de ser neutro, reflete e reproduz desigualdades estruturais historicamente consolidadas.

Caracterização das Respondentes

O levantamento realizado identificou 12 mulheres negras em exercício nas secretarias municipais de Nova Iguaçu - RJ que aceitaram participar da pesquisa, número considerado expressivo diante do curto período de coleta e do baixo índice de representatividade observado. Os dados indicam uma presença limitada de mulheres negras nos quadros funcionais do município, evidenciando um cenário de sub-representação em termos numéricos e funcionais.

Do total de respondentes, 91,7% se identificaram como mulheres negras, sendo que 83,3% se autodeclararam pretas e 16,7% pardas. Chama atenção o fato de que uma respondente, embora tenha se autodeclarado parda, não se reconhece como mulher negra, o que aponta para tensões identitárias ainda presentes e para a ausência de letramento racial no ambiente institucional. Tal aspecto reforça o argumento de que o racismo opera também por meio de mecanismos simbólicos, dificultando a construção de uma identidade racial fortalecida (Hooks, 2021; Silva, 2023).

As servidoras participantes atuam em apenas 6 das 23 secretarias existentes: Subsecretaria de Direitos Humanos e Conselhos Vinculados, Secretaria Municipal de Assistência Social, Centro de Cidadania LGBT, Secretaria Municipal de Saúde, Secretaria da Mulher e Subsecretaria de Direitos Humanos. A concentração da presença feminina negra em secretarias tradicionalmente associadas às pautas sociais e identitárias revela um padrão recorrente de racialização das funções públicas, que limita o acesso dessas profissionais a espaços estratégicos de gestão.

Quanto ao tempo de atuação, 41,7% das participantes possuem 10 anos ou mais de serviço, 25% estão entre 1 e 5 anos, e 8,3% atuam há cerca de 3 anos. A diversidade etária é

expressiva, com idades variando entre 24 e 60 anos, indicando que a trajetória dessas mulheres não está vinculada exclusivamente a um grupo geracional, mas à intersecção entre tempo de serviço, escolaridade e barreiras institucionais.

Todas as participantes da pesquisa possuem ensino superior completo, sendo que 41,7% contam com formação em nível de pós-graduação e 8,3% alcançaram o mestrado. No entanto, os rendimentos mensais dessas profissionais concentram-se majoritariamente na faixa entre dois e cinco salários-mínimos, evidenciando uma dissonância entre qualificação acadêmica e reconhecimento salarial. Esse descompasso revela não apenas a desvalorização do capital educacional quando associado a marcadores de raça e gênero, mas também indica mecanismos de exclusão simbólica e econômica no interior do serviço público. Além disso, a maioria das respondentes (83,3%) reside na Baixada Fluminense, o que reforça a centralidade da territorialidade como vetor estruturante das desigualdades, uma vez que a interseccionalidade entre raça, classe e território delimita o acesso a oportunidades e o alcance de mobilidade social real.

Esses dados reforçam os argumentos apresentados por Hooks (2015; 2021) e Davis (2013), que demonstram como o racismo institucional, mesmo em ambientes formais e legalmente comprometidos com a equidade, atua de forma estruturada, invisibilizando as trajetórias das mulheres negras, limitando seu protagonismo e mantendo-as à margem dos processos decisórios.

Experiências Subjetivas e Racismo Institucional – Análise das Respostas das Questões Abertas

Marcos na Trajetória Laboral nas Secretarias Municipais

As respostas abertas revelam que, apesar das adversidades enfrentadas, as mulheres negras entrevistadas identificam marcos significativos em suas trajetórias nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu - RJ. Tais marcos evidenciam tanto avanços individuais quanto resistências cotidianas. Foram mencionadas ações como capacitações institucionais, promoções a cargos de coordenação, envolvimento em projetos sociais voltados à população negra e participação em eventos estratégicos, como o Seminário SUAS Sem Racismo.

Algumas participantes relataram experiências que lhes conferiram centralidade e pertencimento, como a contação de histórias para crianças negras em terreiros e Centros de Referência de Assistência Social (CRAS), a implementação de campanhas de letramento racial e a condução de ações de combate ao racismo institucional no interior das próprias secretarias.

Outras destacaram o protagonismo na formulação de políticas públicas e no exercício de cargos de liderança, assumindo a posição de referência para outras servidoras negras.

No entanto, a recorrência de temas como assédio, ausência de assistência institucional, baixos salários, sobrecarga de trabalho e invisibilidade profissional também aparece com força, apontando para uma trajetória laboral marcada pela tensão entre reconhecimento e opressão. A análise das palavras mais frequentes nas respostas qualitativas reforça esse cenário: termos como *racismo*, *assédio*, *salário* e *capacitação* configuram os principais eixos da experiência profissional das respondentes, revelando os pontos de conflito, de resistência e de denúncia.

A centralidade da palavra *racismo* na nuvem de palavras destaca a prevalência dessa experiência na trajetória dessas servidoras. Já a presença de termos como *promoção* e *projetos sociais* indica que, mesmo diante das desigualdades, as mulheres negras constroem formas de inserção ativa e crítica nos espaços públicos. Essa ambivalência entre opressão e agência é coerente com as contribuições de Davis (2013) e Hooks (2021), que ressaltam o papel das mulheres negras como protagonistas silenciosas na sustentação e transformação das estruturas sociais.

Percepções sobre Racismo Institucional

A análise das respostas abertas também permitiu identificar como o racismo institucional é vivenciado no cotidiano laboral das mulheres negras entrevistadas. Mais da metade das participantes (58,1%) relataram já ter vivenciado situações concretas de discriminação racial no exercício de suas funções. Os relatos variam em intensidade e forma, abrangendo desde episódios explícitos de preconceito até manifestações mais sutis e simbólicas de exclusão e desvalorização profissional. Um dos relatos descreve várias situações dessa natureza:

“Sendo confundida com outras mulheres negras que não se parecem comigo; não sendo reconhecida como gestora à 1ª, 2ª ou 3ª vista, mesmo me "caracterizando" como tal; desconfiança infundada sobre a minha índole e intencionalidade das minhas ações; não ser chamada para compor mesa de autoridades ou apresentada como tal em eventos que fui nessa condição; não gozar da mesma acolhida e flexibilidade que pessoas brancas receberam em ocasiões semelhantes; etc” (Respondente 1)

Dentre os exemplos citados, destacam-se situações como a associação automática a cargos de baixa qualificação, falas como: “*chegou a nova merendeira*”, mesmo quando a servidora assumia função de professora. Insinuações pejorativas sobre políticas de ação afirmativa: “*só conseguiu o cargo por cotas*”, e abordagens racistas por parte de colegas ou agentes públicos em contextos institucionais. Casos de vigilância exacerbada, confusões identitárias entre mulheres negras, exclusão em eventos oficiais e não reconhecimento como autoridade também foram amplamente mencionados, configurando um padrão de

invisibilização). Essa leitura é compatível com a abordagem interseccional adotada na pesquisa e reforça a tese de que a superação das desigualdades raciais no serviço público exige ações estruturantes e transformadoras, capazes de desconstruir as lógicas que historicamente mantêm as mulheres negras em posições subalternizadas.

Checklist de Combate ao Racismo Institucional

A análise das respostas ao checklist proposto pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) permitiu aprofundar a compreensão sobre a percepção das mulheres negras a respeito das práticas institucionais relacionadas ao enfrentamento do racismo. O instrumento revelou de maneira consistente a fragilidade da estrutura pública municipal no tocante à promoção da equidade racial e à implementação de ações afirmativas eficazes.

As respostas indicam que a maioria das participantes não reconhece ações de visibilidade em mídias oficiais em horário nobre (75%), tampouco percebe que representantes políticos priorizam a redução das disparidades raciais (75%). Esses dados evidenciam a baixa presença da pauta racial na agenda pública institucional, conforme apontado por Geledés (2013) e Bento (2022), que denunciam a invisibilização da questão racial no planejamento e na execução das políticas públicas.

A falta de mecanismos de mapeamento, monitoramento e avaliação é recorrente: não há mapeamento do tempo de espera por atendimento segundo raça/cor e identidade de gênero (91,7%), nem sistematização de dados sobre reclamações ou elogios nas ouvidorias (83,3%). Também são incipientes as estratégias de incorporação das demandas de mulheres negras ao planejamento institucional (66,7% apontaram inexistência). Tais lacunas fragilizam o ciclo de políticas públicas e comprometem a responsabilização das instituições diante das desigualdades raciais.

Em relação à gestão de pessoas, 91,7% das participantes afirmam que o número de mulheres negras em postos de chefia não é compatível com a proporção de cargos disponíveis, e 75% dizem não existir metas diferenciadas por raça/cor e sexo nas ações de suas equipes. Esses dados confirmam a análise de Bento (2022), segundo a qual a homogeneidade racial das lideranças nas organizações reflete um padrão institucional excludente, pouco permeável à diversidade.

Embora a maioria tenha reconhecido a existência de treinamentos sobre equidade (91,7%) e campanhas de enfrentamento ao racismo (83,3%), essa percepção positiva não se traduz na percepção de mudanças estruturais. A contradição entre ações pontuais e ausência de metas institucionais consolidadas denuncia o caráter superficial das iniciativas existentes,

reforçando a tese de que o enfrentamento ao racismo institucional demanda mais do que eventos isolados, exige compromisso político e transformação estrutural (Almeida, 2019; Hooks, 2021).

Do ponto de vista da prestação de serviços, as mulheres negras não percebem, majoritariamente, a existência de turnos alternativos para atendimento à população negra (75%) nem a distribuição proporcional de recursos e serviços conforme o perfil racial do território (83,3%). Essa constatação converge com a definição de racismo institucional apresentada por Geledés (2013), que denuncia não apenas a falta de acesso, mas o acesso desigual e de menor qualidade aos serviços públicos por parte da população negra.

A sistematização dos dados do checklist evidencia que, embora existam algumas ações voltadas à promoção da diversidade, elas são fragmentadas, desarticuladas e não incorporadas de maneira estratégica à lógica de funcionamento institucional. Como alertam Bento (2022) e Werneck (apud Geledés, 2013), o racismo institucional molda não apenas os resultados das políticas, mas também os próprios critérios de planejamento, alocação de recursos e definição de prioridades.

Nesse cenário, torna-se evidente a necessidade de ações estruturantes que enfrentem de forma direta os entraves institucionais à equidade racial. As experiências relatadas pelas servidoras negras entrevistadas revelam um cotidiano marcado por tensões, omissões e barreiras simbólicas e materiais, que se reproduzem mesmo em contextos de aparente neutralidade. Assim, o checklist analisado, ao invés de apenas mapear percepções, confirma empiricamente a permanência de uma cultura organizacional que resiste à democratização racial e de gênero.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo central compreender como o racismo institucional afeta a trajetória laboral de mulheres negras atuantes nas secretarias de governo do município de Nova Iguaçu - RJ. A análise empírica, sustentada por uma abordagem qualitativa com apoio em dados quantitativos, revelou que a lógica racial ainda estrutura profundamente as relações laborais e institucionais no setor público municipal, mesmo em contextos que, a princípio, deveriam promover a igualdade e a justiça social.

As evidências levantadas demonstraram que o racismo institucional se manifesta de forma complexa e multidimensional: ora por meio de práticas simbólicas de exclusão e deslegitimação, ora por barreiras materiais que limitam o acesso a cargos de decisão, a valorização profissional e a equidade salarial. A trajetória das mulheres negras entrevistadas revela tensões entre resistência e subalternidade, entre avanços pontuais e estruturas que se

mantêm rigidamente excludentes. A centralidade do racismo como operador da desigualdade foi reforçada pela análise das experiências subjetivas relatadas, bem como pelas respostas ao Checklist de Combate ao Racismo Institucional da Fiocruz, que evidenciaram a fragilidade das políticas públicas e a superficialidade das ações de promoção da diversidade racial no interior da administração pública.

Ao articular teoria crítica e análise empírica, a pesquisa contribui para a ampliação do debate sobre gestão de pessoas, equidade racial e interseccionalidade nas organizações públicas, oferecendo subsídios teóricos e metodológicos para repensar práticas institucionais. Os resultados evidenciam que não basta a existência formal de políticas ou campanhas antidiscriminatórias: é necessário reestruturar profundamente os modos de gestão, planejamento e avaliação das ações governamentais, incorporando a equidade racial como princípio orientador transversal e permanente.

Do ponto de vista prático, os achados sugerem a urgência de implementação de ações afirmativas robustas, ancoradas em metas claras, indicadores de monitoramento e responsabilização institucional. Também é imperativo fomentar o letramento racial nas equipes públicas, especialmente nos setores de gestão de pessoas, para romper com a naturalização do racismo e promover ambientes organizacionais mais diversos, equitativos e representativos.

Como limitação, destaca-se o tamanho restrito da amostra, circunscrita a doze mulheres negras, o que impede generalizações amplas. No entanto, a riqueza e a densidade das narrativas analisadas asseguram relevância teórica e metodológica à pesquisa, reforçando a importância da escuta qualificada como ferramenta analítica em contextos de exclusão histórica.

Para estudos futuros, recomenda-se ampliar o recorte territorial e institucional da investigação, incluindo diferentes esferas e localidades da administração pública, bem como realizar análises comparativas com outros marcadores sociais da diferença. Ademais, seria pertinente desenvolver pesquisas longitudinais que acompanhem a evolução das práticas institucionais de enfrentamento ao racismo, permitindo avaliar sua efetividade ao longo do tempo.

Em suma, esta pesquisa reafirma que a construção de uma gestão pública antirracista não pode prescindir da escuta das experiências de mulheres negras. Valorizar suas trajetórias, reconhecer seus enfrentamentos e promover sua ascensão profissional é não apenas um imperativo ético, mas condição para a efetiva democratização do Estado e a construção de um futuro mais justo e plural no campo da Administração Pública.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Silvio. **Racismo Estrutural Feminismos Plurais**, Coordenação Djamila Ribeiro. São Paulo: Pólen, 2019.

ARENDDT, Hannah. **A condição humana**. 11ª edição revista, Forense Universitária, 2018.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, Sexismo e Desigualdade no Brasil**, Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2019.

CARVALHO, Mônica, SANTOS, Winnie. **A mulher preta no mundo do trabalho brasileiro: entre a sujeição e o prestígio social**. Fim do Mundo, 2021. <https://revistas.marilia.unesp.br/index.php/RFM/article/view/11119.08/11/2024>. Acesso em

DAVIS, Angela. **Mulher, Raça e Classe**. Plataforma Gueto, 2013.

GAI, Maria, SALES, Synara, COSTA, Vânia. **Sentidos e Significados do Trabalho: Perspectivas e Teóricas Epistemológicas**. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9419487.pdf>. Acesso em: 06/04/2025

GELEDÉS – Instituto da Mulher Negra - **Guia de Enfrentamento do Racismo Institucional**, 2013. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf> Acesso em: 14 de dez. 2024.

GELEDÉS – Instituto da Mulher Negra – **Racismo Institucional: uma abordagem institucional**, 2016. Disponível em: <https://www.onumulheres.org.br/wp-content/uploads/2016/04/FINAL-WEB-Racismo-Institucional-uma-abordagem-conceitual.pdf> Acesso em 14 de dez. 2024.

GELEDÉS – Instituto da Mulher Negra. Portal GELÉDES, 2021
Disponível em: [https://www.geledes.org.br/a-afrika-para-os-brasileiros-e-para-o-resto-do-mundo/#:~:text=Estima%2Dse%20que%20o%20Brasil,maior%20que%20a%20do%20Brasil](https://www.geledes.org.br/a-afrika-para-os-brasileiros-e-para-o-resto-do-mundo/#:~:text=Estima%2Dse%20que%20o%20Brasil,maior%20que%20a%20do%20Brasil;); Acesso em 14 de dez. 2024.

GIL, Antônio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**, 6ª edição, São Paulo: ATLAS S.A, 2008.

GONZALEZ, Lélia. **Por um feminismo Afro Latino Americano**. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

HASENBALG, Carlos. **Discriminação e Desigualdades raciais no Brasil**. Minas Gerais: UFMG, 2005.

HOBBSAWN, Eric. **Da Revolução Industrial Inglesa ao Imperialismo**, Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2019.

HOOKS, Bell. **Eu não sou uma mulher? mulheres negras e feminismo**. Rio de Janeiro: Rosa dos tempos, 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Brasil: 500 anos de povoamento. Rio de Janeiro, 2000.** Disponível em: <https://brasil500anos.ibge.gov.br/territorio-brasileiro-e-povoamento/negros>. Acesso em 14 de dez. 2024.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua Segundo Trimestre de 2021.** Disponível em <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/9171-pesquisa-nacional-por-amostra-de-domicilios-continua-mensal.html>. Acesso em 14 de dez. 2024

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo 2022: Panorama do Censo 2022.** Disponível em: <https://censo2022.ibge.gov.br/panorama> Acesso em 14 de dez. 2024

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **História O destino dos negros após a Abolição.** 2011, Ano 8, Ed.70. Disponível em: mailto:https://www.ipea.gov.br/desafios/index.php?option=com_content&id=2673%3Acatid%3D28&Itemid=23. Acesso em 15 de dez. 2024.

MARX, Karl. **O Capital Crítica da Economia Política**, São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.

MINAYO, Maria. et al. **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**, 21º edição, Petrópolis: Vozes, 2002.

MUNANGA, Kabengele. **Rediscutindo a mestiçagem no Brasil: Identidade Nacional versus Identidade Negra.** Petrópolis: Vozes, 1999.

NASCIMENTO, Abdias. **O Genocídio do Negro Brasileiro: Processo de um Racismo Mascarado**, Rio de Janeiro: Paz e Terra S/A, 1978.

SARDENBERG, Cecília, COSTA, Ana. Loyola. **Feminismo, Feministas e Movimentos Sociais**, São Paulo: Loyola, 1994.

SILVA Mayalu, RIBEIRO Fernanda, SERPELONI Fernanda. **Violência armada, saúde mental e racismo: reflexões a partir do caso do Rio de Janeiro**, Brasil. Interface (Botucatu). 2024; 28: e230517. Disponível em; <https://doi.org/10.1590/interface.230517>. Acesso em: 04/12/2025.

SILVA, Gabriela. **As trajetórias laborais das trabalhadoras da Casa da Mulher Brasileira – Ceará: “Eu encaro como uma missão de trabalhar o empoderamento das mulheres”.** Fortaleza, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufc.br/handle/riufc/73444> . Acesso em: 07/04/2025.

TELES, Maria. **Breve história do feminismo no Brasil.** São Paulo, Brasiliense,1993

TOLFO, Suzana. **A carreira profissional e seus movimentos: revendo conceitos e formas de gestão em tempos de mudanças.** Rev. Psicol., Organ. Trab. [online]. 2002, vol.2, n.2, pp.39-63. ISSN 1984-6657