

Subir Até Onde? Raça, Gênero e a Ideologia Meritocrática nas Organizações Públicas

DEBORAH LEÃO SOUSA SILVA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Subir Até Onde? Raça, Gênero e a Ideologia Meritocrática nas Organizações Públicas

Race, Gender and the Meritocratic Ideology in Public Organizations

RESUMO

Este artigo problematiza as relações institucionais que reproduzem desigualdades de raça, gênero e classe no contexto das universidades federais brasileiras, com foco nas barreiras enfrentadas por mulheres negras na docência e nos espaços de gestão acadêmica. A discussão se estrutura em torno do conceito de teto de vidro, compreendido como uma barreira simbólica e institucional que restringe o acesso de determinados grupos a cargos de liderança. Com base em referenciais do racismo institucional, meritocracia e interseccionalidade, o artigo analisa narrativas do documentário *A coisa tá preta* (Filipe, 2021) e dados de fontes oficiais como o Painel Estatístico de Pessoal (PEP), o Observatório da Presença Negra no Serviço Público e pesquisas acadêmicas sobre as universidades. A análise apresenta que, apesar de avanços normativos como a Lei nº 12.990/2014, a presença de mulheres negras na docência universitária segue limitada, indicando a persistência do racismo institucional e das estruturas coloniais no campo acadêmico.

Palavras-chave: universidades federais; teto de vidro; racismo institucional.

ABSTRACT

This article problematizes the institutional relationships that reproduce inequalities of race, gender and class in the context of Brazilian federal universities, with a focus on the barriers faced by black women in teaching and academic management spaces. The discussion is structured around the concept of the glass ceiling, understood as a symbolic and institutional barrier that restricts the access of certain groups to leadership positions. Based on references to institutional racism, meritocracy and intersectionality, the article analyzes narratives from the documentary *A coisa tá preta* (Filipe, 2021) and data from official sources such as the Personnel Statistical Panel (PEP), the Observatory of the Black Presence in the Public Service and academic research on universities. The analysis shows that, despite normative advances such as Law 12.990/2014, the presence of black women in university teaching is still limited, indicating the persistence of institutional racism and colonial structures in the academic field.

Keywords: federal universities; glass ceiling; institutional racism.

1. Introdução

As universidades públicas brasileiras, especialmente as federais, historicamente ocupam um lugar de prestígio e influência no campo do saber. Contudo, essas instituições também são atravessadas por relações de poder marcadas por desigualdades raciais e de gênero. A presença de mulheres negras como professoras, pesquisadoras e gestoras permanece significativamente baixa, mesmo após políticas de inclusão como as cotas para docentes. Este artigo busca compreender como o discurso da meritocracia e as estruturas institucionais das universidades federais contribuem na manutenção do teto de vidro que dificulta o avanço profissional de mulheres negras na carreira acadêmica.

O conceito de teto de vidro, aqui mobilizado, refere-se às barreiras invisíveis que impedem o acesso de determinados grupos aos espaços de poder e decisão. Essas barreiras envolvem desigualdades de gênero, raça e classe, exigindo uma abordagem interseccional para sua compreensão (Crenshaw, 2013; Gonzalez, 1984). Fanon (2008) contribui para essa discussão com o conceito de sociogênese, afirmando que o sujeito negro é produzido socialmente e submetido a um processo contínuo de inferiorização subjetiva, sustentado por estruturas coloniais que se renovam nas instituições. Nas universidades federais, esse processo se expressa tanto na sub-representação de mulheres negras quanto na hipervigilância e na deslegitimação de seus saberes.

O projeto de branqueamento que se consolidou no Brasil a partir do final do século XIX foi conduzido pelas elites políticas e intelectuais, que acreditavam que o país só poderia alcançar o “progresso” se se aproximasse dos padrões europeus de brancura. Para isso, apostaram na miscigenação e no incentivo à imigração europeia como estratégias para “melhorar” a composição racial da população brasileira, numa tentativa deliberada de apagar a presença negra. Como analisa Schwarcz (1993), tratou-se de uma política de Estado alimentada por ideias eugenistas, que viam a eliminação da população negra como um caminho desejável.

O mito da democracia racial e o ideal de neutralidade científica, historicamente disseminados, contribuíram para invisibilizar os efeitos do racismo institucional. O discurso meritocrático continua a sustentar a exclusão de pessoas negras dos espaços de prestígio, sob a justificativa de que “todos têm as mesmas oportunidades”, argumento que desconsidera as desigualdades históricas estruturais no acesso à educação básica, superior e à permanência qualificada no serviço público.

A pergunta central deste artigo é: como a ideologia meritocrática e o racismo institucional estruturam a reprodução das desigualdades de raça e gênero nas universidades federais, especialmente no que tange à carreira docente de mulheres negras? Para responder a essa questão, propõe-se uma análise teórica e empírica, com base em narrativas do documentário *A coisa tá preta* (Filipe, 2021) e em dados oficiais sobre o perfil de docentes e servidores nas universidades federais. O objetivo é compreender os mecanismos simbólicos e institucionais que funcionam como tecnologias de exclusão, mesmo em instituições que historicamente se reivindicam democráticas e plurais.

2. Metodologia

Este artigo adota uma abordagem qualitativa, fundamentada em um referencial crítico-interseccional e orientada por perspectivas decoloniais. A metodologia articula análise narrativa e documental. A principal fonte empírica é o documentário *A coisa tá preta* (Filipe, 2021), que reúne relatos de pessoas negras sobre experiências de racismo em diferentes esferas sociais. Para os objetivos deste estudo, destacam-se os depoimentos sobre trajetórias educacionais, ingresso no ensino superior e enfrentamentos cotidianos nas estruturas de exclusão acadêmica e profissional.

A análise narrativa possibilita compreender como as experiências subjetivas de racismo são socialmente estruturadas e reiteradas, bem como os modos pelos quais pessoas negras constroem sentidos de resistência e afirmação identitária diante da exclusão institucional. Complementarmente, foram analisados dados secundários provenientes de fontes oficiais, frequentemente classificadas como literatura cinza — isto é, materiais produzidos por órgãos públicos, centros de pesquisa ou instituições técnicas, com valor analítico reconhecido, mas fora dos circuitos editoriais convencionais. As fontes consideradas neste estudo incluem:

- Painel Estatístico de Pessoal (PEP), do Governo Federal, que disponibiliza dados sobre a composição do funcionalismo público por raça, gênero, cargo e órgão, incluindo universidades federais;
- Observatório da Presença Negra no Serviço Público, que sistematiza dados oficiais com foco na representatividade de pessoas negras no Estado, com ênfase nas instituições de ensino superior;

- Produções acadêmicas sobre a Lei nº 12.990/2014, que analisam os limites e impactos da política de cotas raciais no serviço público, especialmente no magistério superior.

A triangulação entre narrativas, dados oficiais e literatura acadêmica permite articular dimensões subjetivas e estruturais, oferecendo um panorama dos mecanismos de exclusão e das formas de resistência no contexto universitário. A análise se orienta pelas categorias de racismo institucional, meritocracia, interseccionalidade e teto de vidro, com atenção aos efeitos específicos na trajetória de mulheres negras docentes.

3. Referencial Teórico

3.1 Diversidade nas organizações: conceito e dinâmicas

No Brasil, as discussões sobre gestão da diversidade são uma temática relativamente recente, surgindo apenas nos anos 1990, principalmente por influência de filiais de multinacionais norte-americanas (Fleury, 2000). Essa agenda, no entanto, tem ganhado cada vez mais relevância no contexto organizacional, especialmente após o ano de 2020, quando o movimento *Black Lives Matter* trouxe à tona a violência institucional contra a população negra, reacendendo o debate sobre desigualdade racial e inclusão social.

Cabe destacar que a diversidade não se resume às dimensões de gênero e raça, outros feixes de opressão se combinam, como aquelas direcionadas à idade, pessoas com deficiência - PcD, classe e território. Ainda que o foco principal dessa pesquisa sejam as questões de gênero e raça, os instrumentos de coleta de dados serão mais abrangentes e possibilitarão explorar outras identidades.

Fleury (2000) afirma ainda que a diversidade é resultado da interação entre indivíduos com diferentes identidades e que convivem no mesmo sistema social. Ao se falar sobre gestão da diversidade é preciso compreender que existe um processo dinâmico de privilégios e desvantagens que acabam por fomentar desigualdades interseccionais nas organizações (Dennissen, Benschop, Van Den Brink, 2020). Nesse contexto, as práticas de gestão da diversidade devem ser adotadas no sentido de garantir uma responsabilidade ética das organizações (Rabl *et al*, 2020).

Para Nkomo e Cox (1998), o termo diversidade se encontra incompleto, uma vez que devemos nos perguntar: diversidade em quê? A resposta, esclarecem os autores, é diversidade

de identidades, as quais estão no âmago do entendimento do que é diversidade nas organizações. Desse modo, Nkomo e Cox (1998, p. 335) conceituam diversidade como “um misto de pessoas com identidades grupais diferentes dentro do mesmo sistema social”. Nesses sistemas, coexistem grupos de maioria e de minoria, os primeiros obtiveram historicamente vantagens em termos de recursos econômicos e de poder (Fleury, 2000).

Acerca das identidades, Silva e Hall (2014) nos indicam que a identidade deve ser entendida como um constructo complexo, multifacetado e passageiro. Os indivíduos são possuidores de identidades múltiplas, as quais se cruzam para criar uma identidade amalgamada, por exemplo, uma mulher (identidade de gênero), negra (identidade racial/étnica), pobre (identidade de classe) e periférica (identidade territorial), o que pode ser relacionado ao conceito de interseccionalidade (Crenshaw, 2013; Gonzalez, 1984).

As identidades, de acordo com Silva e Hall (2014), não são fixas ou estáveis e sim socialmente e historicamente construídas, sujeitas a mudanças, revisões e contradições. Segundo Nkomo e Cox (1998), podemos entender a identidade em quatro níveis de análise: individual, grupal, organizacional e social, o que é especialmente importante a fim de evitar que o peso da mudança seja colocado apenas nos membros da organização, quando, na verdade, diferentes níveis como o individual e social também afetam processos de mudança.

Dentro das teorias grupais de identidade, a teoria das relações intergrupais incrustadas postula que existem duas categorias de grupos no interior das organizações: grupos de identidade e grupos organizacionais. “Grupo de identidade é aquele cujos membros compartilham alguma característica biológica comum, como gênero, que participaram de experiências de vida semelhantes, estão, atualmente, sujeitos a forças sociais similares e, como resultado, têm visões consonantes de mundo” (Nkomo, Cox, 1998, p. 339). Já no grupo organizacional, a similaridade se dá em cargos organizacionais e experiências de trabalho. A filiação ao grupo de identidade sempre precede à filiação ao grupo organizacional, obviamente um homem negro não deixa de ser um homem negro ao adentrar na organização.

Essas filiações tendem a afetar todas as relações sociais nas organizações e quais as possibilidades e limitações dos sujeitos dentro de determinada organização, por exemplo, de acordo com Nkomo e Cox (1998, p. 340), “os cargos de alta administração nas organizações dos Estados Unidos e em outros países industrializados tendem a ser ocupados por homens brancos mais velhos”.

Especificamente no Brasil, a discussão de gestão de diversidade começou a ser feita na década de 1990, trazida pelas sedes de multinacionais norte-americanas com filiais brasileiras.

Segundo Fleury (2000), nos Estados Unidos e no Canadá, a preocupação com as minorias e a diversidade cultural ganhou destaque a partir da década de 1960, quando os movimentos políticos por integração racial impulsionaram a criação de legislações voltadas à igualdade de oportunidades no acesso à educação e ao emprego. Nos EUA, a política de *Ação Afirmativa* foi implementada como resposta à discriminação racial, exigindo que empresas com contratos ou benefícios do governo federal avaliassem e equilibrassem a composição de seus quadros funcionais conforme a diversidade presente no mercado de trabalho, incluindo mulheres, hispânicos, asiáticos, indígenas e, posteriormente, pessoas com deficiência.

Fleury (2000, p. 20) considera que a gestão da diversidade, em sua concepção original, considera que a diversidade “provocará impactos tantos nos termos da eficácia organizacional como individual e de que o contexto organizacional é relevante para determinar se esse impacto será positivo ou negativo”, existindo vantagens e desvantagens potenciais da gestão da diversidade, adicionando valor à organização. Indo em direção contrária aos pressupostos da gestão da diversidade nas organizações, Alves e Galeão-Silva (2004) consideram que ela faz parte de uma ideologia tecnocrática, que busca transferir a questão das desigualdades sociais da dimensão social para o âmbito dos recursos humanos das empresas. Ao ser transportada acriticamente para o Brasil, a gestão da diversidade e sua dimensão meritocrática esbarram nos profundos preconceitos e racismo arraigados na sociedade brasileira, disfarçados pela ideologia da democracia racial. Nesse sentido, a gestão da diversidade acaba sendo usada como ferramenta tecnocrática que celebra a presença de corpos diversos nos ambientes institucionais, mas evita tocar nas estruturas que historicamente produziram exclusões. A diversidade, então, passa a ser tratada como um recurso estratégico, um ativo valorizado por seu potencial de inovação ou imagem pública, não como uma demanda ética por reparação e justiça. Para Alves e Galeão-Silva (2004), quando a diversidade é reduzida a um problema técnico de recursos humanos, perde-se o sentido político que deveria orientar as ações afirmativas, que é o de enfrentar desigualdades produzidas por séculos de opressão racial, social e de gênero. Essa crítica é importante para pensar políticas públicas que pretendem, de fato, alterar as relações de poder e não apenas criar uma aparência de inclusão.

Compreender as desigualdades nas universidades federais exige olhar atento às experiências das mulheres negras, cujas trajetórias não podem ser explicadas apenas por raça ou apenas por gênero. Como nos ensina Crenshaw (2013), é na sobreposição entre racismo e sexismo que essas barreiras se constroem e se aprofundam. Ignorar essa interseccionalidade é correr o risco de criar políticas que favorecem apenas parte do todo, como quando se ampliam

oportunidades para mulheres brancas ou homens negros, enquanto as mulheres negras seguem invisíveis. Enfrentar essa realidade exige mais do que discursos inclusivos, requer políticas que reconheçam a especificidade dessa opressão vivida por mulheres negras, possibilitando seu acesso, permanência e ascensão em espaços de decisão e liderança.

Partimos do pressuposto de que mulheres negras enfrentam maiores dificuldades de ingresso e progressão na carreira, sobretudo carreiras de maior prestígio social como a docente, situação que também afeta, em menor grau, homens negros e mulheres brancas, demonstrando como o pertencimento simultâneo a grupos racializados e de gênero impacta as oportunidades. Assim, ser homem e branco confere uma credencial para o acesso a recursos organizacionais e à ascensão em universidades públicas, ilustrando o que Ray (2019) denomina “organizações racialmente estruturadas”, ou seja, instituições cujas regras, hierarquias e processos são construídos para legitimar e reproduzir privilégios raciais.

Ray (2019) nos convida a enxergar que as organizações não funcionam como espaços neutros ou imparciais, mas sim espaços em que esquemas raciais conectam regras culturais a recursos sociais e materiais, definindo quem terá ampliada ou diminuída sua agência. Ele propõe quatro princípios para compreender como as organizações reproduzem a desigualdade racial: (1) elas ampliam ou restringem a agência de grupos raciais; (2) legitimam a distribuição desigual de recursos; (3) transformam a branquitude em uma credencial organizacional; e (4) operam uma dissociação racializada entre regras formais e práticas reais.

Para o autor, as organizações são estruturalmente racializadas. A raça deixa de ser somente uma variável demográfica e passa a atuar como princípio organizador, influenciando a aplicação de regras, a distribuição de recursos e a atribuição de *status*. Nesse contexto, muitas vezes o que está escrito nas normas, como declarações de igualdade, políticas de diversidade ou compromissos institucionais contra a discriminação, não se reflete no dia a dia das organizações. Há uma distância entre o que se promete no papel e o que realmente acontece nas relações, nas decisões e nos espaços de poder (Ray, 2019). Essa desconexão mostra como instituições que, formalmente, se dizem comprometidas com a igualdade ainda podem manter práticas sutis (ou nem tão sutis) que excluem, silenciam ou dificultam a presença plena de mulheres e pessoas negras. É nas experiências concretas, sobre quem é ouvido, quem é promovido, quem tem voz, que se revelam as barreiras que persistem, mesmo em ambientes aparentemente inclusivos.

4. Análise e Discussão

4.1. Exclusão e resistência nas universidades federais

As universidades federais, embora sejam espaços tradicionalmente associados à produção de conhecimento, à crítica social e à valorização da diversidade, ainda reproduzem estruturas racistas, sexistas e coloniais que impactam diretamente a trajetória de pessoas negras, sobretudo mulheres negras, no meio acadêmico. Embora a Lei nº 12.990/2014 tenha instituído a reserva de 20% das vagas em concursos públicos para pessoas negras, sua implementação nas universidades federais revelou limites significativos. Estudo de Santos *et al.* (2021) aponta resistências institucionais à aplicação da política, incluindo ausência de mecanismos de fiscalização, fragilidade nos processos de heteroidentificação e omissão da autodeclaração racial nos editais. Em 2025, o marco legal foi ampliado com a aprovação da Lei nº 15.142, que eleva a reserva para 30% e estende o direito a indígenas e quilombolas. Ainda que represente um avanço normativo importante, a nova legislação enfrenta o desafio de romper com práticas institucionais arraigadas, que historicamente limitam o ingresso e a permanência de sujeitos racializados nos espaços de poder.

Dados do Observatório da Presença Negra no Serviço Público (2023) confirmam esse cenário, indicando que na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), apenas 19% do corpo docente é negro, enquanto 60% dos cargos de apoio (como auxiliares e técnicos) são ocupados por pessoas negras. Esses dados apontam para uma segregação vertical na estrutura institucional da UFRJ, em que pessoas negras estão sub-representadas nos cargos de prestígio e liderança, e mais presentes nas funções de apoio. Essa disparidade reflete as persistentes desigualdades raciais no âmbito das universidades federais.

Além da sub-representação, práticas discriminatórias levam à solidão institucional da mulher negra, pelo qual a escassez de pares, a inexistência de redes de apoio e o apagamento de suas contribuições alimentam formas de isolamento e silenciamento, mesmo em instituições que afirmam serem comprometidas com a equidade, o que Almeida (2021) define como racismo acadêmico, uma tecnologia de poder, expressa por práticas discriminatórias veladas ou explícitas, que atravessam os corpos negros, especialmente os femininos, com efeitos subjetivos duradouros. A autora narra como o pacto narcísico da branquitude, descrito por Bento (2022), alimenta o silêncio coletivo diante da violência racial e bloqueia a responsabilização institucional. Nesse contexto, o silenciamento das mulheres negras não decorre apenas de

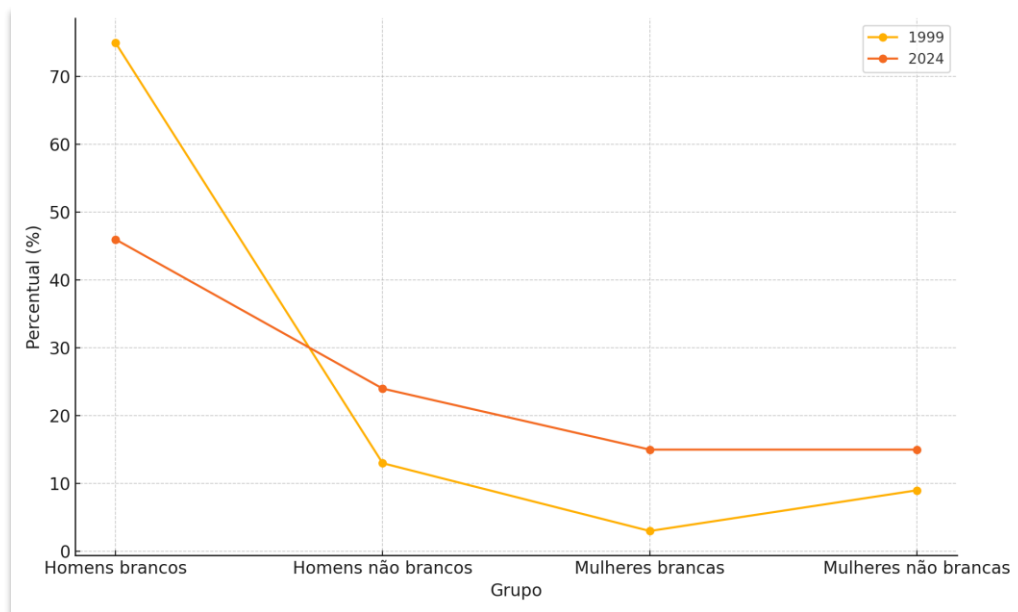
omissões individuais, mas faz parte de um aprendizado institucional, um currículo oculto, que ensina a lidar com o incômodo sem enfrentá-lo.

No centro do debate sobre os processos de exclusão nas universidades federais, é importante deslocar o foco da ausência de mulheres negras e interrogar a presença ativa da branquitude como estrutura relacional que sustenta os espaços de poder. Conforme argumenta Bento (2022), a manutenção do racismo institucional nas organizações está ligada a um pacto narcísico da branquitude, que se baseia no silêncio, na naturalização da desigualdade e na recusa em reconhecer os próprios privilégios. Nas universidades, esse pacto se manifesta em práticas cotidianas aparentemente neutras, bancas avaliadoras que deslegitimam pesquisas sobre relações raciais, colegiados que recusam alterações curriculares decoloniais/descoloniais, e processos seletivos que reiteram padrões eurocentrados de excelência. A branquitude, nesse contexto, não se apresenta como identidade racializada, mas como norma institucional invisível, o que a torna ainda mais difícil de contestar (Almeida, 2021).

A exclusão de mulheres negras da carreira docente deve ser analisada a partir dos critérios historicamente legitimados como indicadores de competência, objetividade e universalidade. Esses critérios não são neutros, pois reforçam um sistema relacional em que a subalternização de sujeitos negros está diretamente ligada à centralidade silenciosa da branquitude. Pensar políticas de inclusão exige, portanto, ir além da presença numérica e enfrentar a branquitude como referência institucional de valor, prestígio e racionalidade. Essas práticas tornam a docência e a pesquisa acadêmica espaços marcados pela hostilidade, nos quais mulheres negras enfrentam obstáculos à permanência, ao bem-estar e ao reconhecimento de sua produção intelectual. O racismo acadêmico ultrapassa os números e se manifesta nos corpos e nos afetos, atravessados por vigilância, isolamento e deslegitimação sistemáticos.

O Gráfico 1 mostra a evolução da ocupação de cargos de alta liderança no serviço público federal entre 1999 e 2024, com recorte por raça e gênero. A figura mostra o fenômeno do teto de vidro, pelo qual mulheres negras permanecem à margem dos espaços de decisão na alta liderança do serviço público, enquanto a branquitude masculina ainda predomina, reproduzindo um modelo normativo de liderança pautado em critérios racializados e generificados. Apesar do aumento na diversidade, os dados ainda revelam a persistência de desigualdades estruturais, com a branquitude masculina ocupando quase metade dos cargos de liderança.

Gráfico 1 – Ocupação de Cargos de Alta Liderança no Serviço Público (1995–2024)

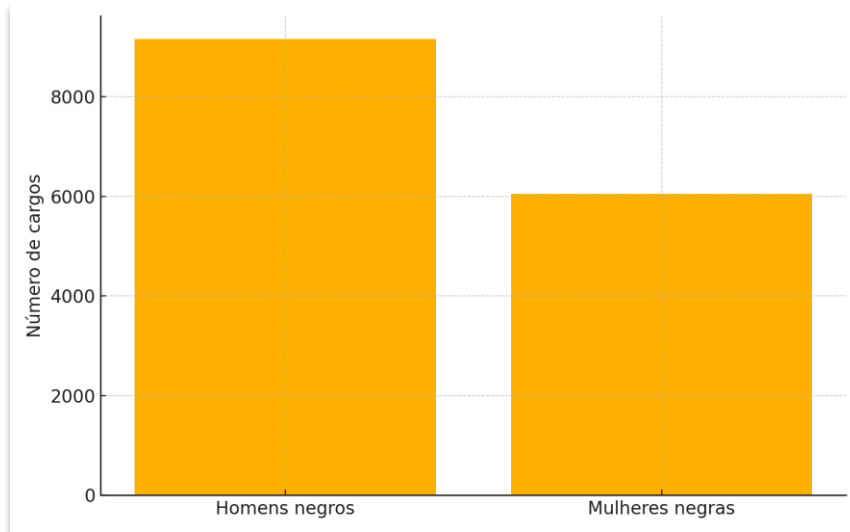


Fonte: Relatório 'Lideranças Negras no Governo Federal – 2024', Afro-Cebrap.

Vaz (2013) analisa como desigualdades raciais e de gênero se reproduzem mesmo em contextos institucionais regidos por concursos públicos, em tese fundados em princípios de mérito. A autora discute que os critérios de avaliação, progressão e promoção no serviço público, como exigência de produtividade acadêmica conforme métricas hegemônicas, dedicação exclusiva, domínio de línguas estrangeiras, inserção em redes de pesquisa tradicionais e padrões subjetivos de conduta, foram historicamente construídos para reconhecer trajetórias associadas a homens brancos. Embora entendidos como neutros, esses parâmetros dificultam o reconhecimento de saberes e experiências que fogem ao modelo dominante. Longe de corrigir assimetrias, a meritocracia reforça hierarquias consolidadas. O Gráfico 1 explicita esse padrão, mostrando que, mesmo após a implementação de ações afirmativas, as mulheres negras continuam à margem dos espaços de decisão.

Já o gráfico 2 mostra a quantidade de cargos comissionados de direção e assessoramento ocupados por pessoas negras no serviço público federal em 2025, com recorte por gênero. A comparação entre homens e mulheres negras revela uma diferença significativa na ocupação dessas funções. Enquanto homens negros ocupam 9.161 cargos, mulheres negras aparecem com 6.045, um número substancialmente inferior, ainda que representem parcela expressiva do funcionalismo público. A sub-representação feminina nesse segmento expõe o caráter excludente da estrutura institucional, que continua a concentrar prestígio, visibilidade e poder em perfis historicamente associados à branquitude e à masculinidade.

Gráfico 2 – Distribuição de Cargos Comissionados Ocupados por Pessoas Negras (2025)



Fonte: Painel Estatístico de Pessoal (PEP), 2025.

Esse padrão também se manifesta na área da educação federal, onde a presença de mulheres negras em cargos de chefia ou gestão acadêmica permanece restrita, mesmo em instituições que implementaram políticas de ação afirmativa. As práticas de nomeação e distribuição de funções de confiança tendem a reproduzir redes de poder consolidadas, favorecendo trajetórias alinhadas a perfis brancos e masculinos. A discrepância evidenciada no gráfico revela a persistência de barreiras institucionais à ascensão de mulheres negras em espaços decisórios. A seletividade nas oportunidades de progressão profissional sustenta um padrão estruturado de exclusão, apoiado em critérios normativos que desconsideram as desigualdades de origem racial e de gênero.

4.2. A meritocracia como mito e obstáculo

O documentário *A coisa tá preta* (2021) contribui como fonte narrativa através das experiências marcadas por exclusão, invisibilidade, deslegitimação e hipervigilância de pessoas negras em espaços institucionais. Nos relatos, é recorrente a percepção de que a presença negra em cargos de prestígio é uma exceção, e que, mesmo quando alcançada, está sujeita a cobranças e questionamentos.

O discurso meritocrático permanece como um dos principais dispositivos simbólicos de manutenção das desigualdades no campo acadêmico. A meritocracia se apresenta como um

mecanismo de camuflagem da desigualdade estrutural, pois desconsidera as diferentes condições de acesso, permanência e reconhecimento. Mulheres negras que ingressam na carreira docente frequentemente enfrentam avaliações mais rigorosas, desconfiança de seus pares e uma pressão constante para demonstrar excelência. Como expressa uma das participantes do documentário:

E aí sempre fica também ao mesmo tempo essa pressão de ter que fazer mais, tem que se colocar assim no mesmo patamar do que os outros e para isso às vezes parece que você não apenas tem que alcançar o mesmo resultado, às vezes você tem que ir além, sabe? [...] E aí tem sempre o medo: como eu tô nesse espaço que não é o meu espaço, e se eu falhar como todo mundo tem o direito de falhar? [...] Às vezes a gente sente o peso, pelo menos eu sinto às vezes, de estar representando mais do que eu (Pesquisadora).

Essa fala explicita que falhar, para uma mulher negra, não é experienciado como um episódio individual, mas como risco coletivo de reforço de estigmas e estereótipos racializados. A pressão por desempenho exemplar, o medo do erro e a responsabilidade simbólica de “representar toda uma raça” delinham um campo afetivo e institucional conflitivo. Essa vivência revela a já citada solidão institucional, expressão que descreve a escassez de pares e a ausência de respaldo nas trajetórias de mulheres negras em ambientes elitizados.

Essas narrativas revelam que mesmo a qualificação profissional não elimina o preconceito. Um dos depoimentos registra que: “Não importa que eu tenha nível superior. Se eu for negro, terei uma chance bem maior de ficar desempregado” (Economista). A percepção de que a escolarização não basta para garantir oportunidades igualitárias desmonta o mito da meritocracia. Com isso, a expressão “teto de vidro” ganha materialidade nesse contexto, no qual não basta ser qualificada, é necessário resistir a múltiplas camadas de exclusão simbólica, emocional e institucional. A racialização da desconfiança e a imposição de desempenho sobre-humano refletem o quanto os espaços universitários continuam estruturados para favorecer corpos brancos e masculinos. Essa percepção de que a escolarização não garante oportunidades igualitárias questiona o mito da meritocracia, tema amplamente discutido nos estudos sobre desigualdade racial (Bento, 2022; Gonzalez, 1984). O mito da meritocracia é questionado não apenas pela crítica teórica, mas também pela vivência das mulheres negras que, mesmo qualificadas, continuam enfrentando obstáculos impostos por um modelo institucional que privilegia a branquitude e a masculinidade como padrões de saber e autoridade.

Se você tem um juiz negro ele tem que ser impecável, ele não pode falhar, né? Então, se você tem um gestor e ele é negro, aí vem aquela frase... ah, tinha que ser, né? [...] O mito do negro único, ele faz com que nós repensemos até onde a gente pode e quer

chegar, ele faz com que nós duvidemos até da nossa capacidade de alcançar alguns locais (Professora).

A afirmação “Então como que a gente vai conseguir exercer nossa cidadania se eu não consigo ver nem uma representação mínima dentro das instituições? [...] O centro tá distante da gente”. sintetiza o sentimento de deslocamento e exclusão que marca a experiência de pessoas negras nos espaços institucionais. Essa percepção evidencia que a ausência de representatividade transcende o campo estatístico e alcança dimensões políticas e subjetivas, afetando diretamente a possibilidade de participação plena na vida pública. Quando os corpos negros permanecem nas margens da estrutura institucional, a cidadania se converte em promessa não cumprida. Nesse contexto, discutir diversidade sem confrontar a centralidade da branquitude no campo universitário e no serviço público mantém intacto o eixo que sustenta as desigualdades. A fala, portanto, atua como um diagnóstico coletivo das fronteiras simbólicas e materiais que delimitam quem pertence ao centro e quem permanece como exceção.

5. Considerações Finais

As análises apresentadas neste artigo demonstram que o racismo institucional, articulado ao sexismo e à lógica meritocrática, estrutura de forma persistente os mecanismos de exclusão que limitam o acesso e a ascensão de mulheres negras na carreira docente das universidades federais. O chamado “teto de vidro” reafirma um modelo de excelência acadêmica centrado em padrões brancos, masculinos e eurocentrados. Ainda que políticas públicas como as Leis nº 12.990/2014 e 14.723/2023 tenham ampliado o marco legal da ação afirmativa, sua aplicação nas instituições de ensino superior encontra entraves na cultura organizacional, na ausência de fiscalização e em práticas de gestão que reproduzem desigualdades históricas.

As evidências empíricas e narrativas analisadas revelam que a sub-representação de mulheres negras não decorre da falta de qualificação, mas de estruturas institucionais que operam seletivamente, restringindo o reconhecimento de suas trajetórias. A pressão por desempenho, a vigilância constante, a solidão institucional e a deslegitimação simbólica impactam diretamente o bem-estar e a saúde mental dessas profissionais. O ambiente universitário, em muitos casos, produz sofrimento psíquico ao exigir adaptação a normas que silenciam saberes subalternizados e recusam formas plurais de existência.

A centralidade da branquitude como norma e a naturalização da meritocracia devem ser enfrentadas por meio de ações afirmativas, mas também de disputas epistemológicas e políticas. É preciso abrir espaço para outras racionalidades, outras formas de saber e de ensinar, que reconheçam e valorizem a experiência negra como produtora de conhecimento legítimo. As universidades públicas, enquanto instituições financiadas pelo povo, têm a responsabilidade histórica de romper com a colonialidade do saber e com os mecanismos de exclusão que reproduzem desigualdades.

Por fim, escutar as vozes de mulheres negras, não apenas como objeto de estudo, mas como produtoras de teoria, memória e resistência, é um passo fundamental para transformar as estruturas do ensino superior. O desafio está em fazer com que essas vozes ecoem nos corredores institucionais como parte constitutiva de uma universidade verdadeiramente plural, democrática e antirracista. É nesse horizonte que reside a potência transformadora de repensar o lugar das mulheres negras na academia.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de. Racismo acadêmico e seus afetos. História: **Questões & Debates**, 2021. 69(2), 96–109. <https://doi.org/10.5380/his.v69i2.80267>

ALVES, Mario Aquino; GALEÃO-SILVA, Luis Guilherme. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, p. 20-29, 2004.

BENTO, Cida. **O pacto da branquitude**. Companhia das letras, 2022.

CRENSHAW, Kimberlé. Demarginalizing the intersection of race and sex: A black feminist critique of antidiscrimination doctrine, feminist theory and antiracist politics. In: **Feminist legal theories**. Routledge, 2013. p. 23-51.

DENNISSSEN, M.; BENSCHOP, Y.; VAN DEN BRINK, M. Rethinking diversity management: An intersectional analysis of diversity networks. **Organization Studies**, v. 41, n. 2, p. 219-240, 2020

FANON, Frantz. *Pele negra, máscaras brancas*/Frantz Fanon; tradução de Renato da Silveira. **Salvador: EDUFBA**, p. 194, 2008.

FILIFE, Gabriel (Prod. e Dir.). *A coisa tá preta* [documentário]. Participações de Ana Paula Ricardo, Évilyn Rosa Lirio, Joana Freitas, Marcos Vinícius Sá, Maria Valdinéia de Oliveira Adão, Poliane Passos, Ricardo Paixão, Tiago Cau Marques. Brasil: s.n., 2021. 1 vídeo (32 min 44 s).

FLEURY, Maria Tereza Leme. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista ciências sociais hoje**, v. 2, n. 1, p. 223-244, 1984.

OBSERVATÓRIO DA PRESENÇA NEGRA NO SERVIÇO PÚBLICO. Painel interativo sobre presença de pessoas negras no serviço público federal. Disponível em: <https://www.observatoriopresencanegra.com.br/>. Acesso em: 23 maio 2025.

NKOMO, S. M.; COX, T. Diversidade e identidade nas organizações. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Orgs.). **Handbook de Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1998. p. 334-360.

RABL, Tanja *et al.* Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. **Journal of Business Ethics**, v. 161, n. 3, p. 531-550, 2020.

RAY, Victor. A theory of racialized organizations. **American Sociological Review**, v. 84, n. 1, p. 26-53, 2019.

SANTOS, Edmilson Santos dos *et al.* Racismo institucional e contratação de docentes nas universidades federais brasileiras. **Educação & Sociedade**, v. 42, p. e253647, 2021.

SCHWARCZ, Lilia Moritz. **O espetáculo das raças: cientistas, instituições e questão racial no Brasil do século XIX**. Editora Companhia das Letras, 1993.

SILVA, Tomaz Tadeu da; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn. **Identidade e Diferença: A perspectivas dos estudos culturais**. Vozes, 2014.

VAZ, Daniela Verzola. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.