



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE EDUCAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E
AValiação DA EDUCAÇÃO SUPERIOR
MESTRADO PROFISSIONAL

GEYSA KARLLANA BATISTA LEITE

PERCEPÇÕES E SILENCIAMENTOS:
Um estudo sobre as relações étnico-raciais e a construção de uma gestão antirracista no
Instituto Federal de Educação da Paraíba

João Pessoa
2025

GEYSA KARLLANA BATISTA LEITE

PERCEPÇÕES E SILENCIAMENTOS:

**Um estudo sobre as relações étnico-raciais e a construção de uma gestão antirracista no
Instituto Federal de Educação da Paraíba**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, referente ao Mestrado Profissional do Centro de Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito para obtenção do título de Mestra.

Linha de Pesquisa: Políticas Públicas e Gestão da Educação Superior

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Mariana Lins de Oliveira

João Pessoa

2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

L533p Leite, Geysa Karllana Batista.

Percepções e silenciamentos : um estudo sobre as relações étnico-raciais e a construção de uma gestão antirracista no Instituto Federal de Educação da Paraíba / Geysa Karllana Batista Leite. - João Pessoa, 2025.

100 f. : il.

Orientação: Mariana Lins de Oliveira.
Dissertação (Mestrado) - UFPB/CE.


1. Discriminação. 2. Racismo institucional. 3. Gestão antirracista. 4. IFPB. 5. Questões étnico-raciais. I. Oliveira, Mariana Lins de. II. Título.

UFPB/BC


CDU 316.647.82(043)

FOLHA DE ASSINATURA


ATA DA SESSÃO PÚBLICA DE DEFESA DO TRABALHO FINAL DA MESTRANDA **GEYSA KARLLANA BATISTA LEITE**, MATRÍCULA Nº **20241008453**, DO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM POLÍTICAS PÚBLICAS, GESTÃO E AVALIAÇÃO DA EDUCAÇÃO SUPERIOR.

Documento assinado digitalmente
 **MARIANA LINS DE OLIVEIRA**
Data: 12/08/2025 09:10:47-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>


Profª. Drª. Mariana Lins de Oliveira
(Presidente/orientadora)

Documento assinado digitalmente
 **ALEXANDRE MACEDO PEREIRA**
Data: 13/08/2025 14:12:21-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Alexandre Macedo Pereira
(Membro Interno)

Documento assinado digitalmente
 **DIEGO DOS SANTOS REIS**
Data: 12/08/2025 15:50:43-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Diego dos Santos Reis
(Membro Externo ao Programa/UFPB)

Documento assinado digitalmente
 **GEYSA KARLLANA BATISTA LEITE**
Data: 12/08/2025 11:10:02-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Geysa Karllana Batista Leite
Mestranda do PPGAES/CE/UFPB)

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Janete Batista Leite e José Carlos Leite, pelos seus incessantes esforços para que eu pudesse ter uma educação de qualidade, seus incentivos e amor que me ajudaram a chegar até aqui. Vocês me ensinaram que a educação transformaria a minha vida e hoje tenho a certeza disso.

À minha amiga de longa data, Thays Gomes de Sá, pela escuta, amizade e crença no meu potencial.

À minha orientadora, Prof.^a Dr.^a Mariana Lins de Oliveira, um ser humano de luz, gentileza e acolhimento, pela atenção, elegante sinceridade, conselhos e dedicação, que me guiou por esse percurso desafiador.

Ao Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, em especial, à Prof.^a Dr.^a Ana Paula Pontes Furtado e ao Prof. Dr. Alexandre Macedo Pereira, por toda a devoção e o amor a este belo e potente programa.

Aos professores da banca, primeiramente por aceitarem contribuir com essa pesquisa e, em seguida, compartilharem suas valiosas experiências e ensinamentos.

Aos meus colegas da Turma 10 — foi uma honra ter tido essa vivência acadêmica com vocês e, para além dessa formação, sinto que alguns me acompanharão pela vida.

À UFPB, que inicialmente me fez sonhar com a titulação de Mestra e depois me forneceu os suprimentos necessários para que eu conseguisse cruzar a linha de chegada e sentir a alegria de uma conquista para a vida.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Certames realizados pelo IFPB no decênio 2014-2024.....	34
Tabela 2 — Raça ou etnia dos ocupantes de cargos ou funções no IFPB.....	36
Tabela 3 — Fases da Análise Temática	64
Tabela 4 — Geração dos códigos iniciais	64
Tabela 5 — Refinando os detalhes dos temas	65
Tabela 6 — Classificação das respostas	76

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 — Marcos da gestão pública no Brasil por governo vigente.....	32
Quadro 2 — Resultados obtidos nos bancos de dados	57
Quadro 3 — Caracterização dos participantes do estudo.....	61
Quadro 4 — Parte I – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes	96
Quadro 5 — Parte II – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes	96
Quadro 6 — Parte III – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes	97
Quadro 7 — Parte IV – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes	98
Quadro 8 — Caracterização dos participantes	92
Quadro 9 — Percepção das relações étnico-raciais no IFPB	92
Quadro 10 — Questões abertas	93
Quadro 11 — Escala de Percepção de Discriminação	94

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Distribuição racial dos participantes da pesquisa	62
Gráfico 2 — Percepção sobre existir influência das relações étnico-raciais no desempenho das suas atividades laborais	71
Gráfico 3 — Percepção sobre sentir-se seguro/a para denunciar racismo no IFPB	74
Gráfico 4 — Perfil racial que identifica a discriminação racial como baixa	76

LISTA DE SIGLAS

AT	Análise Temática
CAPES	Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
CEFET	Centro Federal de Educação Tecnológica
CF	Constituição Federal
DGEP	Diretoria Geral de Gestão de Pessoas
EAA	Escola de Aprendizes e Artífices
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IES	Instituição de Ensino Superior
IFPB	Instituto Federal de Educação da Paraíba
MNU	Movimento Negro Unificado
RS	Revisão Sistemática
TAE	Técnico Administrativo em Educação
UFRJ	Universidade Federal do Rio de Janeiro

*Sonhos sob meus pés
Que as nossas mãos só toquem ouro
Oração dos meus pais
E bem mais atrás nosso tesouro
Que essa pele marrom
Suba o tom se for preciso
Muito além dessa dor
Bem mais amor, eu sei
“Ouro marrom” - Jotapê*

RESUMO

O presente estudo, intitulado PERCEPÇÕES E SILENCIAMENTOS: Um estudo sobre as relações étnico-raciais e a construção de uma gestão antirracista no Instituto Federal de Educação da Paraíba, tem como objetivo compreender como as questões étnico-raciais atravessam o exercício do trabalho dos/as Técnicos/as Administrativos/as em Educação no Instituto Federal de Educação da Paraíba, lotados/as na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, buscando contribuir com o exercício de uma gestão antirracista. Os objetivos específicos dessa pesquisa são: contextualizar a trajetória da política de cotas raciais para o ingresso no serviço público, ressaltando a sua dimensão histórica e a sua materialização; analisar a manifestação do racismo presente nas instituições, destacando como a gestão antirracista se alinha aos propósitos históricos e institucionais do IFPB; conhecer a percepção dos servidores/as acerca de como as questões étnico-raciais perpassam o exercício do seu trabalho na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação da Paraíba; propor um produto em forma de seminário sobre letramento racial como projeto de formação humana para os servidores/as do Instituto Federal de Educação da Paraíba. Compreendendo a subjetividade presente nas relações sociorraciais em seu contexto laboral, optamos por uma metodologia de pesquisa qualitativa e seus processos envolveram uma revisão sistemática, e pesquisa documental. Como técnica de coleta de dados, recorreu-se à aplicação de questionário e uma escala de discriminação racial no atendimento ao público, fazendo o uso da análise temática para sistematizar os achados provenientes do uso desses instrumentos. Os resultados obtidos demonstram que há uma urgente necessidade de conscientização e educação dos servidores e servidoras para o enfrentamento do racismo, bem como há um desconhecimento dos participantes acerca do funcionamento das ações afirmativas no serviço público. Esses resultados também indicam que o ambiente de trabalho é permeado por silenciamentos e negações, e que a percepção a respeito dos atravessamentos das questões raciais varia entre os indivíduos, sendo mais bem identificada por aqueles que possuem algum conhecimento acerca dos efeitos deletérios que as desigualdades raciais produzem em nossa sociedade. Como produto técnico tecnológico apresentamos a estrutura para a produção de um seminário de letramento racial para o desenvolvimento de competências antirracistas em seus participantes. E apresentamos, dentre as sugestões técnicas, a revisão das políticas e práticas institucionais de gestão de pessoas, sob um olhar antirracista.

Palavras-chave: Questões étnico-raciais; racismo institucional; gestão antirracista; IFPB

ABSTRACT

The present study, titled PERCEPTIONS AND SILENCING: A study on ethno-racial relations and the construction of anti-racist management at the Federal Institute of Education of Paraíba, aims to understand how ethno-racial issues traverse the work of Administrative Technicians in Education (TAEs) at the Federal Institute of Education of Paraíba (IFPB), specifically those working in the General Directorate of People Management, seeking to contribute to the practice of anti-racist management. The specific objectives of this research are: to contextualize the trajectory of the racial quota policy for entry into public service, highlighting its historical dimension and its materialization; to analyze the manifestation of racism present in institutions, emphasizing how anti-racist management aligns with the historical and institutional purposes of the IFPB; to ascertain the perception of employees regarding how ethno-racial issues traverse their work at the General Directorate of People Management of the Federal Institute of Education of Paraíba; to propose a product in the form of a seminar on racial literacy as a human development project for the employees of the Federal Institute of Education of Paraíba. Understanding the subjectivity present in socio-racial relations in their work context, we opted for a qualitative research methodology, and its processes involved a systematic review and documentary research. As a data collection technique, we resorted to the application of a questionnaire and a racial discrimination perception scale in public service (Miranda, 2015), making use of thematic analysis to systematize the findings from the use of these instruments. The results obtained demonstrate that there is an urgent need for awareness and education of employees to confront racism, as well as a lack of knowledge among participants about the functioning of affirmative actions in public service. These results also indicate that the work environment is permeated by silences and denials, and that the perception regarding the traversal of racial issues varies among individuals, being better identified by those who possess some knowledge about the deleterious effects that racial inequalities produce in our society. As a technical-technological product, we present the structure for the production of a racial literacy seminar for the development of anti-racist competencies in its participants. And, among the technical suggestions, we present the review of institutional people management policies and practices, through an anti-racist lens.

Keywords: Ethno-racial issues; institutional racism; anti-racist management; IFPB.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 OS CAMINHOS LEGAIS TRILHADOS EM BUSCA DA REDUÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL	24
2.1 Marcos das Ações Afirmativas no Brasil	25
2.2 A materialização das cotas raciais no serviço público	29
2.3 As comissões de heteroidentificação e os critérios fenotípicos	31
2.4 As lacunas que desafiam a aplicabilidade da lei de cotas para o ingresso no serviço público	33
2.5 O Decreto 11.443/2023 como uma perspectiva da representatividade positiva	35
3 POR UMA GESTÃO ANTIRRACISTA	38
3.1 O racismo na sua dimensão institucional	40
3.2 A Gestão democrática e participativa	43
3.3 Um instituto de educação antirracista demanda uma gestão antirracista	46
3.4 Uma perspectiva histórica do Instituto Federal de Educação da Paraíba e o processo de democratização do acesso à educação	49
4 PERCURSO METODOLÓGICO	54
4.1 Caracterização da pesquisa	54
4.2 Fases da pesquisa	56
4.3 Instrumentos de coleta de dados	58
4.4 Contexto e sujeitos da pesquisa	60
4.5 Instrumento de análise de dados	63
5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DE DADOS	67
5.1 Percepção sobre <i>conscientização e educação</i> – a maior necessidade enxergada pelos participantes para o enfrentamento racismo	67
5.2 Percepção acerca da <i>legalidade na administração pública</i> – um imperativo para a legitimidade sob o olhar dos entrevistados	69
5.3 Percepção a respeito das <i>políticas institucionais de gestão de pessoas para diversidade racial</i> – uma ausência sentida	71
5.4 Percepção concernente a um <i>ambiente de trabalho inclusivo</i> – uma demanda alinhada ao papel da instituição	73
5.5 Percepção de discriminação racial no atendimento ao público – uma negação que contrasta com a realidade	75
6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO	79
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	82
REFERÊNCIAS	84

APÊNDICE 1 — QUESTIONÁRIO.....	92
APÊNDICE 2 — ESCALA DE PERCEPÇÃO DE DISCRIMINAÇÃO RACIAL NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO	94

1 INTRODUÇÃO

Ser negro é, além disso, tomar consciência do processo ideológico que, através de um discurso mítico acerca de si, engendra uma estrutura de desconhecimento que o aprisiona numa imagem alienada, na qual se reconhece. Ser negro é tomar posse dessa consciência e criar uma nova consciência que reassegure o respeito às diferenças e que reafirme uma dignidade alheia a qualquer nível de exploração. Assim, ser negro não é uma condição dada a priori. É um vir a ser. Ser negro é tornar-se negro.

(Souza, 2021, p 115)

O recorte trazido da obra *Tornar-se negro* (2021), da psiquiatra e psicanalista Neusa Santos Souza, abre este estudo com o intuito de provocar a primeira reflexão: não nascemos negros/as, tornamo-nos negros/as. Nascemos seres humanos, livres e iguais, mediante a lei, no entanto, em algum momento, descobrimo-nos negros/as, seja por aprendizado e reconhecimento sobre a nossa ancestralidade ou por algum fator externo que nos atravessa e nos confere uma raça, ainda que essa seja uma mera criação fictícia, posto que todos nós integramos um único grupo, enquanto *homo sapiens*, ou apenas humanos. Fanon (2008) traduz bem esse sentimento de descoberta impositiva ao afirmar que, a partir de sua cor, ou seja, a sua aparência externa negra, sua vida é pré-determinada, limitada por uma objetificação que lhe oprime. Dessa maneira, a vivência da negritude lhe é imposta e, de certa forma, também é sobreposta, tal como uma vestimenta identitária que restringe os seus movimentos para usufruir uma humanidade plena.

O “ser negro/a”, especialmente no nosso país, adquire contornos específicos, moldados por um passado de múltiplas violências infligidas à nossa população, as quais delimitaram os espaços que ela poderia acessar e quais as posições ocupariam nesses espaços. Essas delimitações no presente podem ser expressas pela análise de Souza (2011), a qual enfatiza que a pessoa negra no Brasil é constantemente confrontada com o modelo ideal branco de ser e pertencer, demonstrando que, mesmo na contemporaneidade, ela também é convocada a “embranquecer” ao buscar negar ou apagar sua identidade negra. Nessa perspectiva, Fanon (2008) sintetiza o sentimento da pessoa negra ao afirmar que, no ápice de seu descontentamento, a única saída para ela é demonstrar sua semelhança com as pessoas brancas, num anseio de assimilação social. Percebemos então, a partir dessas perspectivas, o estilhaçamento da identidade negra, que lhes retira a autonomia e as inferioriza sob as lentes racistas de um sistema de dominação branca.

Apesar de uma realidade opressora, os movimentos sociais, que serão detalhados no capítulo seguinte deste estudo, continuam em suas lutas incessantes para que se alcançassem

conquistas significativas, essas que aos poucos vão derrubando as barreiras sistêmicas que impedem o caminho para a equidade racial. Importa destacar, portanto, o sentido do termo equidade racial que, por sua vez, refere-se ao reconhecimento das particularidades dos grupos étnico-raciais e a partir desse movimento, a criação de condições adequadas para que os indivíduos, alcancem seu pleno desenvolvimento. Nesse sentido, Passos *et al.* (2024) sustenta que a equidade racial é um princípio fundamental para corrigir desigualdades históricas, posto que, sem a implementação de medidas que promovam um tratamento diferenciado, não alcançaremos uma promoção igualitária de oportunidades. Por conseguinte, uma vez que não estamos numa realidade estática, esses feitos ainda demandam embates, tanto pela manutenção do que foi conquistado, quanto para que outros passos nessa direção sejam dados.

Em face ao exposto, o anseio por estudar as relações étnico-raciais, dentro do meu local de trabalho, parte de um processo de reconhecer-me enquanto mulher negra. Esse processo que foi iniciado quando ainda estudava para o concurso público do Instituto Federal de Educação da Paraíba (IFPB), para o cargo que hoje exerço, de Assistente em Administração. Nesse ínterim, lembro que uma colega de classe, do cursinho preparatório, indagou-me o porquê de, em uma prova anterior, eu não ter optado pelas vagas destinadas às cotas raciais ao invés da ampla concorrência, pergunta para qual, naquele momento, não tive resposta a oferecer. Esse então foi o momento em que questioneei a minha identidade.¹

Segundo Taylor (1997), “saber quem se é equivale a estar orientado no espaço moral, um espaço em que surgem questões acerca do que é bom ou ruim”. Portanto uma identidade descolada do processo histórico, em que está inserida, nada pode representar e consequentemente necessita ser guiada, dada a sua falta de autonomia. Para o autor, a identidade não é um processo estático, mas mutável, decorrente da interação social, da construção de expectativas e a capacidade de reflexão, num determinado contexto histórico. Dessa forma, para assumir uma identidade é necessário compreender o que está contido nela, o que a produziu e com o que ela se relaciona.

Nesse sentido, embora a temática racial fizesse parte das minhas leituras de interesse, faltava-me a consciência de que eu não era uma mera curiosa acerca do assunto, afinal ele também se referia a mim. Não ser uma mulher negra retinta fez com que eu não sofresse algumas formas de racismo ao longo da vida, sobretudo de forma explícita. Todavia, ao ampliar

¹ Para além de uma forma de distinguir-se, o sentido do termo utilizado se refere à capacidade de identificar-se e reconhecer-se, propriamente, dentro de um contexto social.

a minha compreensão, percebi o quanto ele esteve presente na minha vida, camuflado em diversas “sutilezas”.

Posteriormente, reconhecendo quem eu sou, decidi concorrer através das vagas reservadas às cotas raciais e consegui a minha sonhada aprovação, com uma pontuação que me classificou também nas vagas da ampla concorrência. No entanto, como preconiza a lei de cotas raciais para o ingresso no serviço público, independentemente da minha nota, uma vez que optei pela reserva de vagas, fazia-se necessário passar pelo procedimento de heteroidentificação. Então, pela segunda vez, questioneei a minha identidade, a minha negritude, afinal, se eu demorei anos para compreender quem eu era e que lugar que ocupava na sociedade, como um pequeno grupo validaria algo tão grandioso em poucos minutos?

Apesar do entendimento de que o processo era necessário para se combater fraudes e que tampouco eu era uma pessoa branca, recordo-me do receio que senti de não ser aprovada, sentimento que parecia ser comum a boa parte dos que aguardavam a sua vez, no dia da convocação para o procedimento. No meu horário, ao entrar na sala, alguns fatos me marcaram: o primeiro membro do comitê que enxerguei era alguém que poderia receber um certificado de brancura. Na sequência, recebi a solicitação de consentimento para a utilização da câmera para gravação do procedimento, assenti, mas não pude deixar de pensar que não havia como tornar aquele momento mais intimidador. Alguns dias depois, ao saber da minha aprovação nessa etapa, senti que a minha autodeclaração havia sido validada, ainda que eu não tivesse me sentido acolhida.

Dando continuidade à jornada, minha entrada no serviço público se deu no IFPB em 2019, na Diretoria de Gestão de Pessoas da Reitoria. Na construção do meu imaginário sobre o serviço público, por se tratar de uma instituição de referência em educação de qualidade, cidadã e que oferece aos nossos jovens um currículo amplo de possibilidades e conhecimento, acreditava que houvesse alguma preocupação com a representação racial, como uma valorização da diversidade². Porém, não foi o que encontrei: meus então colegas de trabalho eram, em sua maioria, brancos e brancas. Descobri então que a homogeneidade que havia vivenciado no trabalho administrativo em empresas privadas também existia na esfera pública.

Coadunando com a percepção exposta acima, Tavares (2018) afirma que, mesmo que o concurso público, de maneira formal, seja uma ferramenta que possibilita a igualdade, a composição do quadro de pessoal do estado não a reflete. Isto posto, ao observarmos os dados

² Mais adiante, definimos a palavra como um termo que se refere às diferentes identidades e características que compõem a comunidade acadêmica.

do último Censo Demográfico (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), verificamos que o número de pardos no Brasil superou o número de brancos. Dessa forma, a população brasileira hoje é composta por 45,3% de pardos, 43,5% de brancos, 10,2% de pretos, 0,8% indígenas e 0,4% amarelos. Somados os grupos pretos e pardos, teremos o percentual de 55,5%, o que implica dizer que, em números gerais, atualmente o Brasil possui o quantitativo de 112,7 milhões de pessoas negras³. No entanto, ao analisarmos os dados extraídos do Observatório de Pessoal do Executivo Federal (Brasil, 2024), tomando como referência o mês de dezembro/2023, constata-se que os negros/as representam apenas 39,9% dos servidores/as públicos ativos civis federais.

Verifica-se então uma disparidade numérica entre brancos e negros nos quadros de pessoal do setor público, mas que, a “olho nu”, pode parecer até maior ao adentrarmos em alguns departamentos das instituições. Dessa maneira, parece ser ignorado o fato de que o trabalho é um dos pilares da cidadania e deve poder ser exercido por todos e em todos os ambientes possíveis para que se cumpra o preceito fundamental da dignidade da pessoa humana (Júnior, 2023). Cabe ressaltar ainda que a estrita observância às leis é uma obrigação exigida das instituições públicas, mas, em se tratando de uma cujos valores versam, dentre outros, sobre a ética e o compromisso social, a promoção de um ambiente de trabalho que contemple e valorize a pluralidade da população brasileira deve constituir uma obrigação moral.

Perante o exposto, as políticas públicas de ações afirmativas, como a Lei 12.990/14⁴, que instituiu as cotas raciais no ingresso ao serviço público, estão empenhadas em promover uma transformação social (Brasil, 2014). Todavia, sem o engajamento das instituições para que essa mudança ocorra, sobretudo aquelas situadas na esfera pública, seu potencial de efetividade estará comprometido. Corrobora com essa afirmação, as observações trazidas no estudo de Reis (2023) sobre a trajetória de cotistas negros numa universidade, em que é chamada a atenção para a falta de políticas internas que efetivamente incluam a diversidade, para além da política de ingresso. O que implica dizer que, dada a sua importância para o funcionamento da sociedade, as instituições públicas não podem se comprometer em apenas implementar tais modificações por força de lei. É requerido que elas criem iniciativas internas para preencher essa lacuna e que se proponham a combater o racismo institucional presente em suas práticas e

³ O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística utiliza a classificação ‘negro/a’ para os indivíduos que se autodeclararam pretos/as ou pardos/as, tal junção é justificada por serem um grupo populacional que compartilha índices similares de desigualdades sociais e econômicas.

⁴ Em 03/06/2025, a lei 12.990/14 foi revogada e substituída pela lei 15.142/25, que a aperfeiçoou, trazendo alterações como a alteração do percentual de reserva de vagas de 20% para 30%. No entanto, pela ausência de estudos sobre a sua aplicabilidade, dada a oportunidade do ato, mantivemos o estudo sobre o dispositivo anterior.

relações, ainda que muitas sequer admitam a sua existência.

Outras brechas podem ser observadas após a implementação da política de cotas raciais para concursos públicos. Uma delas está presente no fato de que a reserva de vagas é garantida, porém muitos setores/departamentos dentro das instituições públicas de ensino superior permanecem homogeneamente brancos. Essa constatação deveria produzir uma maior inquietação em nossos formuladores de políticas, visto que, conforme Igreja e Ferreira (2024), é na burocracia pública em que se realiza o que chamamos de projeto de Estado, o que a torna um local apropriado e singular para o enfrentamento do racismo. Dessa forma, a falta de diversidade racial, ainda que localizada em algumas unidades específicas da administração pública, compromete o potencial transformador das políticas públicas de cotas raciais, como a do estudo em tela.

Os autores supracitados também salientam que, ao adotar o percentual mínimo de 20%⁵ na reserva de vagas, não está se levando em conta a proporção de negros/as de cada local, pois a dispersão da população negra varia entre os estados, municípios e o Distrito Federal. Para exemplificar tal afirmação, dentre as conclusões apresentadas pelo último Censo Demográfico (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2022), uma delas aponta que há municípios no Brasil com a população composta por mais de 80% de pessoas negras, como Santa Maria da Boa Vista, situado em Pernambuco. Assim como outros com o percentual superior ao de 90% de pessoas brancas, como Morrinhos do Sul, no Rio Grande do Sul.

Ao analisarmos os números que representam a Paraíba, no último Censo, observamos que aproximadamente 63,5% da população é composta por pessoas negras, já em sua capital, João Pessoa, esse percentual é de 59,8% (IBGE, 2022). Os números do nosso estado se aproximam da média nacional e denunciam que o percentual mínimo da reserva de vagas não observa as particularidades regionais e, mesmo se pensarmos nos números nacionais, ainda não teremos uma correlação simétrica entre eles e o número de pessoas negras existentes no país. Essa é uma das especificidades que não são compreendidas pela lei que instituiu as cotas para concursos públicos. Cabe ressaltar ainda que muitos entes federativos criaram a sua própria lei de cotas raciais emulando à norma federal, a exemplo da Paraíba que possui uma lei própria estadual, mas com a reserva de 20% das vagas nos concursos públicos para pessoas negras, o que implica dizer que uma brecha no dispositivo legal federal, quando não sanada, tende a ser replicada em outras esferas federativas.

Entretanto, estamos avançando na pauta racial. Um caso ilustrativo é o Decreto

⁵ A lei 15.142/25 que revogou e atualizou a lei de cotas, alterou o percentual da reserva mínima para 30%.

11.443/2023, que trata sobre a disposição de pessoas negras nos cargos em comissão e funções de confiança, indicando um quantitativo mínimo, 30%, que deve ser obedecido pelas instituições (Brasil, 2023). Por conseguinte, temos mais uma regulamentação a ser observada pelas instituições sobre a inclusão racial, contudo, devido aos limites de sua natureza externa, tal imperativo não modifica subjetividades racistas. A partir desse panorama apresentado, surgem algumas inquietações sobre a atuação dessas instituições, afinal, para além do que lhes é imposto, torna-se fundamental compreender a dinâmica das relações étnico-raciais e como são tratadas as suas questões, a exemplo do racismo, no interior delas. Considerando o exposto, busca-se resposta para a seguinte pergunta, problema que norteia essa pesquisa: como as questões étnico-raciais têm perpassado as relações de trabalho, sob a perspectiva dos/as Técnicos/as Administrativos/as em Educação da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, do Instituto Federal de Educação da Paraíba?

Por conseguinte, para buscar responder a esse questionamento, estabeleceu-se como objetivo geral deste estudo compreender como as questões étnico-raciais atravessam o exercício do trabalho dos/as Técnicos/as Administrativos/as em Educação no Instituto Federal de Educação da Paraíba, lotados/as na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, buscando contribuir com o exercício de uma gestão antirracista.

Diante do objetivo apresentado, foram formulados os seguintes objetivos específicos: contextualizar a política de cotas raciais para o ingresso no serviço público, ressaltando a sua dimensão histórica e a sua materialização; analisar a manifestação do racismo estrutural presente nas instituições, destacando como a gestão antirracista se alinha aos propósitos históricos e institucionais do IFPB; conhecer a percepção dos servidores/as acerca de como as questões étnico-raciais perpassam o exercício do seu trabalho na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação da Paraíba; propor um produto em forma de seminário sobre letramento racial como projeto de formação humana para os servidores/as do Instituto Federal de Educação da Paraíba.

Para além da busca da dignidade humana no exercício do direito fundamental ao trabalho, a presente pesquisa se justifica pela necessidade urgente de promover a equidade racial e a justiça social no âmbito das instituições públicas federais, em particular no Instituto Federal da Paraíba. Uma vez que se trata de uma instituição de ensino superior pública (IES) e que desempenha um papel na construção de uma sociedade mais justa, o IFPB é transversalizado pela temática racial. Essa transversalidade é expressa pela sua atuação em duas frentes, na formação educacional de jovens e adultos e na gestão de seu corpo técnico. Nesse sentido, a

Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, enquanto setor responsável pela administração de pessoal na Reitoria e que dispõe as definições gerais para a atuação das Gestões de Pessoas dos demais *campi*, está situada no cerne desse processo. Portanto, torna-se relevante compreender como estão atuando os/as seus/suas servidores/as, quais são os seus discursos e silenciamentos sob essa perspectiva, visto que nas práticas de gestão também enxergamos os valores praticados pela instituição, para além daqueles constantes em sua página na internet, seus documentos oficiais e normativos institucionais.

Não obstante, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas do IFPB, para o ano de 2025, instituiu no rol de suas atividades a de número 215, que diz: “avançar nas discussões sobre o combate ao racismo”. Tal atividade é destinada a todos os servidores da instituição. Para atingir esse objetivo, está previsto a oferta do curso, através da Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, denominado: “Praticando o letramento racial no serviço público⁶”. Esse curso é oferecido de maneira remota e tem carga horária de 20 horas/aula. Ainda na atividade 215, do PDI (2025), é mencionado o Dia da Consciência Negra⁷, o que indica que será uma data que ensinará ações de natureza educativa. É importante dizer que os *campi* já realizam ações nesse sentido, apenas a Reitoria não possuía ações específicas nessa data. Desse modo, esta pesquisa também pretende contribuir como subsídio para o desenvolvimento dessa atividade do plano, uma vez que contribuirá apresentando a percepção dos servidores e servidoras acerca do tema, servindo como um diagnóstico para que a instituição possa delinear ações para a referida atividade.

Para além disso, a urgência em discutir as questões étnico-raciais e as suas implicações teve um marco importante em junho de 2025 no cenário educacional brasileiro, com a elaboração de um documento denominado “Caderno PNE Antirracista”. A sua elaboração é fruto de uma ampla consulta pública realizada pela Frente Parlamentar Mista Antirracismo, em parceria com o Observatório da Branquitude, a qual reuniu mais de 400 contribuições de diversos segmentos sociais, como os movimentos negros, indígenas, quilombolas, de terreiros e organizações sociais. Essa produção, por sua vez, evidencia o clamor da sociedade civil para que o enfrentamento do racismo seja um eixo estruturante e inadiável no próximo Plano Nacional de Educação (PNE). Ao sistematizar propostas que visam à erradicação da desigualdade e da exclusão racial na educação brasileira, o Caderno não apenas denuncia a existência e a persistência de iniquidades raciais, mas também aponta soluções reais e urgentes

⁶ Até dezembro de 2024, não havia turma disponível para matrícula, nem previsão de abertura da próxima.

⁷ Em 21 de dezembro de 2023 foi sancionada a Lei 14.759, que tornou o Dia da Consciência Negra (20/11) feriado nacional.

para a construção de um futuro mais equânime, destacando que não há democracia plena sem o enfrentamento das desigualdades raciais que seguem produzindo efeitos deletérios sobre a trajetória e as oportunidades de vida da população negra.

Para atingir os objetivos propostos por essa pesquisa, adotamos um percurso metodológico de natureza qualitativa, seguindo três etapas: sendo a primeira uma revisão sistemática, a segunda uma pesquisa de campo e a terceira, a sistematização e análise dos dados coletados. Nesse sentido, utilizamos, o questionário, que, conforme Gil (2008), trata-se de uma técnica de investigação que possui como vantagens atingir um maior número de pessoas ainda que estejam dispersas e garantir o anonimato dos/as respondentes. Uma vez que os/as sujeitos/as da pesquisa laboram numa diretoria que adotou o teletrabalho, essa técnica permitiu alcançá-los/as num percentual próximo de sua totalidade, 85%. Hill e Hill (2002) complementam que, por se tratar de uma construção lógica de perguntas interligadas, esse instrumento permite que sejam obtidas as informações necessárias à pesquisa. Desse modo, o instrumento de coleta de dados foi aplicado ao/às servidores/as em atividade que compõem a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB.

De forma aliada ao questionário, os participantes da pesquisa também responderam uma escala de Percepção de Discriminação Racial no atendimento ao público, adaptada da versão validada e desenvolvida no país por Miranda (2015), em seu trabalho denominado *Racismo no contexto da saúde*: um estudo psicossociológico. Ressalta-se que a adaptação e a utilização nesse estudo foram previamente autorizadas pela autora. Trata-se de uma escala do tipo *Likert*, com 10 itens e 5 possibilidades de resposta. A aplicação desse instrumento como procedimento de coleta de dados junto aos técnicos/as que trabalham na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB buscou compreender como são percebidas as questões étnico-raciais no cotidiano da instituição, através da classificação das respostas obtidas como Ausente, Baixa ou Alta.

Para refletir e sistematizar os achados dessa pesquisa lançamos mão da análise temática, enquanto método analítico qualitativo. Sobre o método, Braun e Clarke (2006) apontam que ele possibilita a identificação, a análise e a relação de padrões dentro do compilado de dados, de modo a oferecer um exame mais significativo e abrangente dos vários aspectos da pesquisa. Um outro ponto importante desse método é a sua flexibilidade, característica substancial da análise qualitativa, pois pode fornecer *insights* não previstos inicialmente, o que enriquece a pesquisa (Souza, 2019). Dada a complexidade dos dados analisados, posto que se tratava de percepções individuais, o método contribuiu substancialmente para uma análise mais ampla do objeto de estudo.

A escolha pelo locus da pesquisa se deu em virtude da minha inserção prévia como servidora do quadro da instituição. Uma vez que, a partir de minha vivência laboral, pude observar a ausência do tema racismo nas pautas da gestão, bem como comportamentos de alguns/mas colegas que demonstravam desrespeito e/ou desconhecimento sobre o peso das particularidades que acompanham a existência de uma pessoa negra. Logo, partindo do pressuposto de que a complexidade dos fenômenos sociais exige uma perspectiva interdisciplinar, a presente pesquisa buscou integrar os conhecimentos provenientes de abordagens históricas, jurídicas e sociológicas, mediante uma análise crítica do racismo na contemporaneidade.

A despeito do termo “educação antirracista”, que já apresenta lugar na academia, o termo “gestão antirracista” ainda é ausente de uma concepção teórica mais elaborada, portanto, seu uso é adotado nesse trabalho com o entendimento de que é um elemento que deve integrar a já preconizada gestão democrática e participativa. Usamos, portanto, a acepção de gestão antirracista como sendo um conjunto de práticas e estratégias de uma instituição que se compromete em combater as desigualdades raciais existentes em seu interior, a partir das suas atividades e processos. Ademais, nosso trabalho está organizado em 6 capítulos, sendo esta introdução, o primeiro. O segundo capítulo aborda os marcos legais e históricos que resultaram na criação das políticas de ações afirmativas no Brasil, com enfoque na Lei 12.990/14, que trouxe a reserva de vagas para negros/as em concursos públicos, perpassando pelo cenário nacional e internacional.

O terceiro capítulo, por sua vez, aborda o racismo na sua dimensão institucional, o qual demanda a adoção de uma gestão antirracista, dentro de uma perspectiva já preconizada por nossa Constituição, de gestão democrática. Em sua última seção, aponta como o propósito do enfrentamento ao racismo se relaciona com o processo histórico de construção e expansão do IFPB e coaduna com a sua missão institucional. Já o quarto capítulo apresenta o percurso metodológico para a construção dessa dissertação, com enfoque para a análise temática enquanto método analítico qualitativo.

O quinto capítulo, denominado Análise e Discussão de dados, revela-nos a percepção dos servidores/as da DGEP acerca de como as questões étnico-raciais perpassam o exercício do seu trabalho na instituição através dos temas que emergiram da análise temática, são eles: conscientização e educação; legalidade na administração pública; políticas institucionais de gestão de pessoas e, ambiente de trabalho inclusivo. E, em sua última seção, apresenta a análise do resultado da aplicação da escala de discriminação racial no atendimento ao público. Por fim,

no sexto capítulo, é apresentada uma proposta de seminário de letramento racial enquanto produto técnico tecnológico oriundo desse estudo.

2 OS CAMINHOS LEGAIS TRILHADOS EM BUSCA DA REDUÇÃO DA DESIGUALDADE RACIAL

Não é tão pouco a sociedade colonial atual que queremos prolongar, a carne mais imunda que jamais apodreceu debaixo do sol. É uma sociedade nova que precisamos criar, com a ajuda de todos os nossos irmãos escravos, rica de toda a potência produtiva moderna, cálida de toda a fraternidade antiga.

(Césaire, 2020, p. 65)

As palavras que abrem esse capítulo foram extraídas do ensaio denominando “O discurso sobre o colonialismo”, do martinicano Aimé Césaire, obra que inspirou grandes reflexões sobre a busca pela equidade racial, apontando que a rota a ser seguida passa pelo reconhecimento inicial das diferenças e não pela negação destas. Ou seja, não avançaremos produzindo o apagamento de um passado, tal qual tentou-se fazer por diversas vezes no Brasil. E um bom exemplo de tal ação está contido em um dos nossos símbolos nacionais, criado apenas um ano após a Abolição da Escravidão, ocorrida em 1889 — o Hino da Proclamação da República, que em sua letra versa: “Nós nem cremos que escravos outrora/ Tenha havido em tão nobre país” (Brasil, 2019). Ora, como esquecer mais de três séculos que ainda reverberam nas nossas posições sociais?

Cumprir destacar que a preocupação em reparar os danos infligidos à população negra já era pautada ainda no movimento abolicionista, ressaltando-se aqui o manifesto do engenheiro André Rebouças⁸, que clamava por uma divisão de terras justas entre senhores e ex-cativos, de modo que, através do trabalho nelas, fosse minimizada a miséria a qual estavam esses últimos submetidos (Morais; Santos, 2024). No entanto, essa preocupação não foi considerada no ato de assinatura do decreto pela Princesa Isabel (1846-1921). Apesar de tamanha violência provocada pela negação e pelo silenciamento dessa população, as lutas por equidade não cessaram no país e produziram momentos históricos importantes com vistas a uma transformação social.

Neste capítulo inicial serão abordados os marcos legais e históricos que resultaram na criação das políticas de ações afirmativas no Brasil, perpassando pelo cenário nacional e internacional. E em continuidade, dará enfoque à Lei 12.990/14, que instituiu a reserva de vagas para pessoas negras nos concursos públicos para cargos do Executivo Federal. Retomando a

⁸ André Rebouças é um importante figura da história nacional, que viveu entre 1838 e 1898. Seu legado se destaca em grandes obras de engenharia e por seu papel no movimento abolicionista, dentre outros feitos. Foi o primeiro negro, no Brasil, a se formar engenheiro pela Escola Militar.

epígrafe, é necessária a criação de uma sociedade nova, para isso, há um caminho a ser trilhado e ele já foi iniciado pelos movimentos sociais, como veremos a seguir.

2.1 Marcos das Ações Afirmativas no Brasil

As ações afirmativas consistem em um conjunto de políticas públicas específicas e temporárias, implementadas pelo Estado ou por iniciativas privadas, no intuito de atenuar as desigualdades enfrentadas por grupos em situação de vulnerabilidade social, considerando as particularidades de raça, etnia, gênero, deficiência e classe social de indivíduos que foram ou continuam a serem alvo de exclusão social (Santos, 2023). Coadunando com o pensamento da autora, Santos *et al.* (2022) ressaltam que as ações afirmativas precisam ser políticas de Estado, para que não sofram interferências ideológicas de governos. Em complemento, Rodrigues (2022) pontua que elas devem ser entendidas não apenas pela perspectiva retrospectiva, como uma busca pela mitigação dos efeitos de um passado de exclusão, mas também sob uma perspectiva prospectiva, que visa à transformação social. Dessarte, as ações afirmativas têm a sua atuação compreendida num horizonte temporal determinado, no qual produzirá mudanças focalizadas objetivando a redução das desigualdades para uma coletividade. A partir dessa definição, observemos a sua dimensão histórica e legal no país.

Faustino (2022), por conseguinte, frisa que a utilização de ações afirmativas para o enfrentamento das iniquidades raciais no Brasil é relativamente recente. Porém, durante a história do país, outras formas de “reservas de vagas” foram utilizadas para beneficiar outros grupos étnicos. Uma evidência disso foi o da criação da Lei dos 2/3, durante o governo de Getúlio Vargas (1930-1945). Nela preconizava-se que 2/3 dos empregos oferecidos pelas empresas, que operavam no país, fossem ocupados por brasileiros natos, definidos pela Constituição Federal como os nascidos em território nacional, visando a controlar a ocupação dos postos de trabalho por imigrantes estrangeiros⁹.

Uma segunda e mais recente evidência da utilização de cotas, na história brasileira, foi a Lei nº 5.465, de 3 de julho de 1968, que ficou conhecida como a “Lei do Boi”. Ela estabeleceu um sistema de reserva de vagas nos cursos de Agronomia e Veterinária, nos níveis técnico e superior, mantidos pela União, para os candidatos que comprovassem relação com a agropecuária, especialmente possuindo títulos de propriedade rural. Magalhães (2017) ressalta

⁹ Torna-se pertinente realçar que essa mudança na política imigratória estatal visava a restrições aos indivíduos na condição de imigrantes, mas não aos seus descendentes nascidos no Brasil, uma vez que esses, de acordo com a Constituição já seriam brasileiros natos.

que, em meio a discussões sobre reforma agrária, após a Constituição de 1946, essa foi uma estratégia de canalizar as demandas por modernização do setor agrícola e formação de mão de obra qualificada, enquanto eram minimizados os riscos de conflitos sociais e de redistribuição de terras, atendendo assim aos interesses das classes dominantes rurais e do Estado. Essa lei vigorou no país até o ano de 1985 e ilustra a forma pela qual o Estado pode agir para salvaguardar os interesses de grupos específicos e até mesmo alinhá-los a uma política nacional. Isso porque, na situação em questão, buscou modernizar o campo, beneficiando um pequeno grupo, em detrimento de uma redistribuição justa de terras, essas que em grande parte poderiam ser consideradas improdutivas, mas que favoreceram através dessa ação um contingente maior de pessoas.

Ainda na dimensão histórica, a luta travada pelos movimentos sociais no Brasil, produziu vários marcos fundamentais que apoiaram a idealização de uma agenda de governo que abrangesse a questão racial, especialmente na perspectiva da educação de qualidade (Rodrigues, 2022), posto que um ensino de qualidade tem o poder de aumentar as chances de mobilidade social ascendente dos indivíduos. Braz (2023), por sua vez, evidencia que, durante o processo de redemocratização do país, os movimentos sociais se fortaleceram e intensificaram as pressões pela implementação de políticas afirmativas, com destaque para os projetos de lei nº 1.332, de 7 de junho de 1983, e nº 75, de 24 de abril de 1997, de autoria de Abdias do Nascimento, durante seus mandatos como Deputado e Senador, respectivamente. Tais projetos tratavam do acesso a cargos públicos para a população negra, visando a uma isonomia social através de uma reserva de 40% das vagas. Esses projetos foram arquivados sem sequer serem apreciados pela Câmara dos Deputados.

Ao se mencionar os movimentos sociais, é necessário se enfatizar o papel do Movimento Negro Unificado (MNU), criado em São Paulo, em 1978. Esse movimento reuniu várias iniciativas, que já possuíam trabalhos isolados, e as unificou, aumentando a projeção e o impacto de suas ações (Gonzalez; Hasenbalg, 2022). Dentre as iniciativas já existentes, Rodrigues (2023) destaca algumas delas: Grupo Palmares, Centro de Cultura e Arte Negra, Núcleo Negro Socialista, Grupo de Teatro Evolução, Bloco Afro Ilê Aiyê, Núcleo Cultural Afro-Brasileiro e Instituto de Pesquisa sobre Cultura Negra e Centro de Estudos Brasil-África. Ademais, foram articuladas diversas organizações culturais, sociais e recreativas que já atuavam contra à opressão sistemática contra a população negra. É válido destacar o período da história nacional em que se dá essa reunião de consolidação dos movimentos, que resultou no MNU, pois se tratava do último ano de vigência Ato Institucional nº 5, que culminou numa

época de forte e violenta repressão a manifestações populares por parte do regime ditatorial vigente.

Convém frisar que a criação do MNU não esteve livre de contradições e a própria aceção do que seria o Movimento Negro anterior a sua concepção é terreno de disputa. Santos (1985) entende que ele inclui todas as entidades e ações de qualquer natureza e tempo, fundadas e promovidas por negros, que envolvem uma complexa dinâmica de manifestações físicas, culturais, políticas, artísticas, religiosas e de mobilização social, tanto ostensivas quanto invisíveis. Esta também é a compreensão adotada neste trabalho e que diverge de outras definições, também apontadas pelo autor, as quais são excludentes, uma vez que compreendem o Movimento Negro somente a partir de sua atuação no âmbito político-institucional, ou seja, a partir da formalidade, não considerando outras formas de expressão existentes fora desse campo.

Uma outra contradição é denunciada por Gonzalez (2022) sobre o papel da mulher negra no movimento, posto que nele também eram reproduzidos os papéis de gêneros tradicionais, relegando a função de apoio e retaguarda às mulheres, não reconhecendo o seu protagonismo político e intelectual e por vezes menosprezando a sua liderança. Isso demonstra que o movimento também precisava reconhecer as suas interseccionalidades, pois a opressão experienciada pela mulher negra vai além da cor, trata-se de uma dominação também de gênero. Essa questão não pode ser secundarizada, ao contrário, o seu enfrentamento tem de ser uma das frentes de esforços para a construção de uma sociedade mais equitativa.

Outrossim, a atuação do MNU na construção de uma agenda antirracista também passa pelo desempenho de um papel de educador para as instituições. Rodrigues (2023) afirma que, no âmbito da educação, o MNU tem buscado promover uma formação crítica, transformadora e identitária, que contribui para o combate às desigualdades raciais e à manutenção do racismo estrutural, buscando uma educação que seja instrumento de emancipação e afirmação cultural do povo negro. Observa-se aqui a importância histórica, mas também contemporânea do MNU, posto que o Estado não o ensina sobre a sua atuação, mas é o MNU que aponta para o Estado o caminho a ser tomado no sentido de diminuir as desigualdades existentes em nossa sociedade.

Expandindo o olhar para a comunidade internacional, em 1969, o Brasil assumiu o compromisso de combater o racismo, a partir da Convenção Internacional sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação Racial. Entretanto, por se tratar de um momento pelo qual o país era governado por uma ditadura militar, acredita-se que a atuação do governo à época, em prol de ações afirmativas, foi pouco relevante (Braz, 2023). Corroborando a crença

da autora, em 1970, o governo realizou o Censo Demográfico, no entanto, a caracterização da cor da população não foi objeto da pesquisa (Piza; Rosenberg, 1999).

Ulteriormente, na Conferência de Durban, na África do Sul, o Estado brasileiro, agora governado democraticamente, se compromete mais uma vez com a temática e ações reais passam a ser implementadas. Realizada em 2001, essa conferência reconheceu que o racismo contra negros/as está ligado à escravidão produzida pelo colonialismo, mesmo sem identificar diretamente os responsáveis, assim como também destacou a importância de que cada Estado assumisse a sua responsabilidade, sendo as ações afirmativas um dos caminhos a ser seguido para atingir esse fim, a qual foi a opção feita pelo Brasil (Santos, 2018). A iniciativa que reuniu 173 países produziu uma Declaração e um Programa de Ação a ser adotado pelas nações signatárias, este último, em seu artigo 58, trazia:

Insta os Estados a adotarem e a implementarem, tanto no âmbito nacional quanto no internacional, medidas e políticas efetivas, além da legislação nacional anti discriminatória existente e dos importantes instrumentos e mecanismos internacionais, os quais incentivam todos os cidadãos e instituições a tomarem posição contra o racismo, a discriminação racial, a xenofobia e a intolerância correlata e a reconhecerem, respeitarem e maximizarem os benefícios da diversidade, [...] e promovendo valores e princípios tais como justiça, igualdade e não discriminação, democracia, lealdade e amizade, tolerância e respeito, dentro e entre as comunidades e nações... (Organização das Nações Unidas, 2000, p. 53).

Esse instrumento produziu orientações, como a mencionada na citação, sobre como os países deveriam lidar com as questões abordadas. Alguns de seus impactos, na conjuntura brasileira, foi o da criação, em 2003, da Secretaria de Políticas de Promoção da Igualdade Racial. Nesse mesmo ano, através da Lei 10.639/2003, foi instituído o ensino sobre História e Cultura Afro-Brasileira, nos ensinos fundamental e médio, com vistas a resgatar e valorizar a cultura e as lutas do povo negro na construção da história nacional (Brasil, 2003). Para Santos (2023), essa abordagem tinha por finalidade uma conscientização acerca das questões raciais e da necessidade de se combater o racismo. Com vistas a destituir então do colonizador o poder de contar a história dos colonizados, bem como se fomentar nas crianças e jovens uma maior sensibilização e compreensão acerca do tema, o que irá diminuir as chances de que se tornarem adultos racistas.

Posteriormente, outro marco significativo na luta pela equidade de direitos e oportunidades para a população negra foi o da constituição do Estatuto da Igualdade Racial em 20 de julho de 2010, através da Lei 12.228, assinada pelo então presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Em seu corpo, dentre outras definições, essa ferramenta trouxe o conceito de ações

afirmativas como sendo o de ações, praticadas pelo Estado e iniciativa privada, que visam a promover a igualdade de oportunidades e corrigir as desigualdades raciais (Brasil, 2010). A criação desse estatuto corroborou com o avanço e o desenvolvimento de políticas públicas voltadas ao fortalecimento da identidade negra, combate ao racismo e a criação de ações afirmativas.

Rompendo com ideias de meritocracia e do mito do Brasil enquanto democracia racial, a implementação de ações afirmativas é uma forma de admissão da necessidade de reparar e promover a equidade no país. É também uma forma de abrir caminho para que uma população socialmente marginalizada possa transpor as barreiras sistêmicas que ao longo da história conservaram o seu processo de exclusão, as relegaram à posição de minoria representada e as mantiveram afastadas do acesso aos direitos sociais, como o direito à educação. Para esta última, a criação da lei 12.711/12, a qual estabeleceu cotas para o acesso ao ensino superior em instituições públicas, foi uma importante forma de retirar as pedras no caminho deixadas ao longo da história, por meio de um ensino fundamental público deficitário que reduzia as possibilidades de mobilidade social por intermédio da educação (Brasil, 2012). Subsequentemente a essa lei, temos a criação de outra, que também trata de cotas, mas agora na perspectiva de acesso ao trabalho.

A partir de então, deteremos a atenção na lei de cotas para negros focalizadas no acesso ao serviço público, mediante o concurso público. Não se pode deixar de mencionar, os apontamentos trazidos por Bulhões e Arruda (2022) que enfatizam que a lei de cotas raciais nos concursos públicos também é um resultado de lutas históricas travadas pelo Movimento Negro no Brasil e que este, por sua vez, exerce um papel relevante na divulgação e na geração de conhecimento de caráter educativo e emancipatório. Desse modo, tal instrumento legal é também um fruto da luta do movimento por conscientização e equidade racial.

2.2 A materialização das cotas raciais no serviço público

A Lei 12.990/2014, promulgada em 09 de junho de 2014, pela presidenta Dilma Rousseff, instituiu as cotas raciais nos concursos públicos, assegurando uma reserva mínima de 20% das vagas ofertadas nos editais aos candidatos/as negros/as, compreendendo aqueles autodeclarados pretos ou pardos, conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (Brasil, 2014). Tavares (2019) destaca que essa lei é do âmbito executivo federal, portanto, não vincula outros entes federativos, como os estados, os municípios e o

Distrito Federal, tampouco os poderes legislativo e judiciário são abrangidos por ela. Outro aspecto importante apontado por Souza (2022) é que o prazo de validade dessa lei foi instituído como 10 anos, de modo que, nessa temporalidade, fosse alcançado o seu objetivo que era de promover um nível de maior paridade racial nos quadros da administração pública federal.

Importa destacar que, em 03 de junho de 2025 entrou em vigência a nova lei de cotas raciais para o ingresso no serviço público, a lei 15.142/25, sancionada pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva. Essa, por sua vez, revogou a lei 12.990/14 e vigorará também por 10 anos, contudo trouxe mudanças que aprimoraram o dispositivo anterior. As principais modificações foram: alteração do percentual da reserva mínima de vagas de 20% para 30%, com a inclusão de indígenas e quilombolas, embora o procedimento de heteroidentificação para esses grupos ainda esteja pendente de regulamentação; padronização nacional do procedimento de confirmação complementar da autodeclaração racial para as pessoas negras; previsão da aplicação da reserva de vagas também para processos seletivos para contratações temporárias do serviço público e previsão da aplicação das cotas para vagas excedentes, ou seja, as que não foram previstas inicialmente no edital do concurso (Brasil, 2025).

Retomando o dispositivo anterior, a lei 12.990/14, como era de se esperar, houve movimentos contrários à sua aplicação, utilizando-se do argumento da meritocracia ou recorrendo à justificativa da forma mestiça pela qual se compõe a população brasileira. Um caso que ganhou notoriedade nacional foi a sentença proferida por um juiz paraibano, em 2016, em favor de um candidato branco que se sentiu preterido, após não ter sido convocado num concurso público para o Banco do Brasil. Um trecho da deliberação manifestava:

Ora, o Brasil é um país multirracial, de forma que a maioria da sociedade brasileira poderia se beneficiar da reserva de cotas a partir da mera autodeclaração (art. 2º da Lei n.º 12.990/2014), o que não parece razoável nem proporcional. Assim, admitindo-se por mera epítrope a constitucionalidade da Lei n.º 12.990/2014, a ausência de critérios objetivos para a classificação dos cidadãos como negro tornaria a norma desprovida de lógica, além de desproporcional e irrazoável (Carreirão, 2016, s/p.).

O referido juiz declarou inconstitucional a lei de cotas, mas o caso seguiu para o Supremo Tribunal Federal que, mais tarde, ratificou a constitucionalidade da lei. O caso é peculiar, pois apelava para uma fragilidade existente naquele momento, que a classificação como pessoa negra prescindia uma validação externa, perspectiva que, logo, na opinião do magistrado, poderia ser má interpretada. Visto que as políticas públicas necessitam de acompanhamento e avaliações constantes para que se verifiquem o cumprimento de seus objetivos, o instrumento foi aprimorado através de regulamentação, nos anos seguintes.

2.3 As comissões de heteroidentificação e os critérios fenotípicos

No intuito de coibir possíveis fraudes, a Portaria Normativa nº 4, de 6 de abril de 2018, regulamentou o processo de heteroidentificação, através da criação de comissão criada para esse fim (Brasil, 2018). Desse modo, a autodeclaração exigida, quando da inscrição do candidato no concurso público, passou a ser validada por avaliadores capacitados para tal. Santos (2023) frisa que a heteroidentificação pode ser compreendida por uma análise criteriosa da autodeclaração racial ou étnica dos indivíduos, tencionando a assegurar a precisão e a integridade das estatísticas relacionadas à raça/cor, assim como o procedimento deve ser realizado com rigor e imparcialidade, embasado por critérios previamente estabelecidos.

Importa dizer que no âmbito das cotas raciais para vagas no ensino superior, a essa época, já havia comissões de heteroidentificação que verificavam a declaração étnico-racial daqueles estudantes que se candidatavam a reserva de vagas para grupos historicamente marginalizados como pretos, pardos e indígenas. No estudo dessas comissões dentro das universidades, realizado por Santos (2021), ele destacou o papel duplo que elas exercem, de fiscalização e controle da política pública, mas também de reeducação e reflexão das relações raciais. Tendo em vista que a autodeclaração passa a requerer uma validação externa, essa inibiria possíveis fraudadores da política pública.

No entanto, a tecnicidade empregada para esses processos não os blindava de controvérsias, sendo a parditude¹⁰, uma das mais notáveis. Cruz (2023) chama atenção para o surgimento, dentro das comissões, do termo “pardo limítrofe”, como sendo um limite para o que seria uma pessoa considerada pertencente ao grupo de pessoas negras ou não-negras. Tal limite residiria nos traços fenotípicos, estes, por sua vez, que podem ser entendidos por cor da pele, traços faciais, textura do cabelo, dentre outros que funcionam como marcadores raciais daquele indivíduo. Ao encontro dessa ideia, Dias e Tavares (2018) afirmam que as políticas de cotas raciais são direcionadas aos indivíduos pardos que fenotipicamente se enquadram na categoria negra, e não àqueles pardos cuja aparência racial se alinha à branquitude, uma vez que essa distinção exige a análise da cor da pele em concomitância com outras características fenotípicas que, em sua totalidade, conferem ao indivíduo uma aparência racial negra. Nesse sentido, a criação das comissões de heteroidentificação, contribuem para que a política pública atinja a sua finalidade de enfrentamento do racismo, posto que na conjuntura brasileira, a

¹⁰ Termo utilizado para se referir ao grupo de pessoas pardas no contexto social brasileiro.

violência racial se manifesta a partir da constatação dos traços fenotípicos que distinguem a população negra dos demais grupos étnicos.

Retomando a perspectiva das fraudes, Freitas e Sarmiento (2020) descortinam a divergência existente entre alguns suspeitos de fraudes em cotas raciais e os especialistas. Esses suspeitos evocam a sua ascendência familiar de um contexto mestiço, na tentativa de ignorarem os seus traços fenotípicos. Essa é uma tentativa de perceber uma vantagem, posto que esses indivíduos alteram a sua autodeclaração por conveniência. No entanto, tais comportamentos não invalidam a efetividade da lei, porém demonstram o quão complexo é o debate acerca do tema e o quanto ele precisa estar em pauta para que se torne mais inteligível para toda a sociedade. É necessário ampliar a compreensão não apenas de quem são as pessoas negras no Brasil, mas também o que elas carregam consigo ao se identificarem ou serem identificadas como pertencentes a esse grupo.

Convém destacar que, num contexto social onde a branquitude ainda é vendida como um ideal estético do que se é belo e aceitável, algumas pessoas negras se utilizam de estratégias para apagamento de traços que são demarcadores raciais, podendo ser exemplificado por um procedimento de alisamento de cabelos. Nesse sentido, Rodrigues (2021) salienta que a mobilidade da fronteira cromática para população negra foi incentivada como um indicador de boa higiene, educação refinada e pertencimento à norma, no entanto, tal mobilidade não se efetivou com uma incorporação dessas pessoas à branquitude. Ao recorrerem a esses artifícios estéticos, por motivações diversas, mas que muitas vezes são formas de escapismo diante do potencial de sofrerem racismo, é possível que seus traços fenotípicos gerem questionamentos em olhares não capacitados para tal função. Para tanto, a portaria é clara ao definir que “serão consideradas as características fenotípicas do candidato ao tempo da realização do procedimento de heteroidentificação” (Brasil, 2018), o que implica dizer que a avaliação deterá seu foco na aparência daquela pessoa, naquele tempo, portanto, não é incomum que alguém que recorreu a um alisamento de cabelo, o deixe de fazer para que seus cabelos crespos possam ser vistos naquela ocasião. O que não deslegitima sua negritude, mas lhe convida a refletir sobre ela.

Ademais, as comissões de heteroidentificação, criadas em 2018 foram um marco importante em complemento à lei 12.990/2014, que segue alterando a composição do funcionalismo público no Brasil. Na análise feita por Silvia e Lopez (2021), ao serem comparados os dados do ano 2000, verificou-se que 75% dos ingressantes no serviço público executivo federal eram brancos, enquanto 17%, negros. Já no ano de 2019, no qual os

percentuais são de 57% e 38% para brancos e negros, respectivamente, foi constatado um aumento expressivo no ingresso de negros e negras no serviço público executivo federal. As autoras ainda apontam para o que consideram como uma tendência expressiva de ampliação dessa participação da população negra, a partir de 2014, ano da implementação da lei de cotas. Verifica-se, através desses números que essa política de ação afirmativa tem sido exitosa em provocar uma transformação no quadro de pessoal do funcionalismo público federal, embora ainda não espelhe de forma racial equitativamente a nossa população.

Por se tratar de uma obrigação legal imposta às instituições, que tem o seu campo de atuação limitado à salvaguarda de vagas em concursos públicos para pessoas negras, essa lei não modifica práticas sociais existentes em seu âmbito interno. As subjetividades racistas não são atingidas por essa lei, uma vez que operam na área da intangibilidade, nas formas que os indivíduos depreendem o ambiente em que estão inseridos e onde se relacionam interpessoalmente. Logo, fez-se necessário pensar, para além do acesso, como refletir a representatividade nos cargos de destaque, algo a ser explanado mais adiante, sendo necessário primeiro compreender as ausências que permeiam a aplicação da lei de cotas.

2.4 As lacunas que desafiam a aplicabilidade da lei de cotas para o ingresso no serviço público

Como ocorre com outras normas no contexto da legislação brasileira, sobretudo aquelas que trazem consigo grandes mudanças nas conjunturas em que se aplicam, essa também apresenta algumas omissões. No escopo da lei 12.990/2014, é apresentado que o percentual mínimo de 20% deve ser aplicado sempre que o número de vagas por cargo for superior a 3, mas não rege sobre a ordem pela qual os candidatos devem ser convocados¹¹, ficando a cargo da instituição realizadora definir a disposição em que se dará o chamamento. Essa é uma das lacunas identificadas para que se alcance uma maior eficácia da lei. Bulhões e Arruda (2022), em seus apontamentos, destacam uma outra existente, a segmentação das vagas.

Esse problema ocorre devido à oferta de vagas com especificidades de formação pouco heterogêneas e que, por conseguinte, não contemplam a diversidade de formação complementar dos indivíduos para aquela área. É também comum observar nos editais de concursos, especialmente aqueles para níveis superiores, a existência de apenas uma ou duas vagas

¹¹ A nova lei de cotas, lei 15.142/25, também apresenta essa omissão, ou seja, não estabeleceu ainda a ordem em que as convocações de pessoal devem ocorrer nos concursos públicos.

disponíveis, de forma que a aplicação da lei também não alcança esse certame, ainda que ao longo do concurso surjam vagas excedentes¹². Posto que essas vagas não foram previstas inicialmente, não terão sido realizadas bancas de heteroidentificação e, conseqüentemente, não haverá uma previsão para a convocação de cotistas.

Um caso pertinente foi analisado por Bulhões e Arruda (2020), ao estudar os editais de concurso público realizado pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), entre os anos de 2014 e 2018, para os cargos de Técnico Administrativos em Educação. Verificou-se que, mesmo após a conclusão da averiguação dos recursos interpostos, na proporção em que se aumentam os requisitos de escolaridade para os cargos, é notório o aumento também de reprovações pelas bancas de aferições fenotípicas. Contudo, o estudo não consegue apontar uma causa específica para esse problema, posto que pode envolver um contingente de pessoas que tentam fraudar as cotas raciais, mas também pode denotar que a comissão de heteroidentificação da instituição em questão seja mais exigente nas aferições quando os cargos são de níveis de maior escolaridade e, por consequência, de maiores salários.

Delimitando o olhar para o lócus dessa pesquisa, o IFPB, observamos que, após a criação da Lei 12.990/14, o instituto realizou dois concursos públicos para a contratação de Técnicos Administrativos em Educação, nos níveis Fundamental, Médio, Médio-profissionalizante ou Técnico e Superior. A previsão de vagas dos certames mencionados é demonstrada na tabela a seguir:

Tabela 1 — Certames realizados pelo IFPB no decênio 2014-2024

	Edital nº 63/2015	Edital nº 147/2018
Total de vagas ofertadas	123	36
Vagas reservadas conforme Lei 12.990/14	9	4
Percentual de reserva de vagas aplicada à totalidade do concurso	7,32%	11,11%

Fonte: Elaborado pela autora (2024).

Quando observada a totalidade de vagas, constata-se que em nenhum dos certames o percentual de 20%, preconizado pela Lei 12.990/14 foi alcançado. Ao esmiuçarmos mais estes

¹² O novo dispositivo legal corrigiu essa omissão, no entanto, dado a sua vigência recente, 03 de junho de 2025, bem como a inexistência de estudos comprobatórios, ainda não é possível afirmar que o problema foi sanado.

dois concursos, nota-se que, para os cargos de níveis superior, a reserva de vagas aplica-se apenas a dois cargos, no Edital nº 63/2015, sendo eles: Administrador e Técnico de Assuntos Educacionais. No Edital nº 147/2018, a situação se repete, porém, desta vez, os cargos contemplados são os de Assistente Social e Nutricionista. Infere-se então que o IFPB apresenta um quadro ilustrativo das lacunas que afetam a aplicabilidade da referida lei. Embora essas questões ainda necessitem de soluções, uma outra relevante, a ser apresentada mais adiante, passou a ser contemplada por uma regulamentação, a presença de negro/as em posição de liderança dentro dessas instituições.

2.5 O Decreto 11.443/2023 como uma perspectiva da representatividade positiva

A lei 12.990/2014 garantiu o acesso da pessoa negra ao funcionalismo público federal, através da reserva de um percentual mínimo de 20% nas vagas. Contudo, a partir de um exame mais crítico da implementação da norma, observamos que esse acesso vem ocorrendo, com algumas ponderações, de maneira mais notável, na base do funcionalismo público. Ao lançarmos o olhar nas carreiras de maior prestígio, constatamos que a representatividade da população negra segue baixa. Nesse sentido, Carvalho (2024) afirma que, visto que a maior parte dos cargos de direção e melhores pagos são de confiança, há uma propensão maior de que sejam preenchidos por pessoas brancas, reproduzindo assim o que é observado noutras posições de poder da sociedade.

Com o intuito de modificar essa realidade, o Decreto 11.443/2023, assinado pelo presidente Luiz Inácio Lula da Silva, em 22 de março de 2023, determina que o percentual mínimo de 30% das vagas dos Cargos Comissionados Executivos – CCE e Funções Comissionadas Executivas – FCE sejam preenchidas por pessoas negras e acrescenta que, além da autodeclaração como pretas ou pardas, elas deverão possuir traços fenotípicos. Também é previsto, nesse instrumento, que esse percentual deve ser alcançado até 31 de dezembro de 2025 e que, em caso de suspeitas de irregularidades, ficará a cargo das comissões de heteroidentificação a apuração dos fatos (Brasil, 2023). Esse é um passo representativo para que a pauta racial não mais se limite à porta de entrada, mas também aos degraus hierárquicos que constituem as instituições.

Considerando os dados obtidos no Painel Estatístico de Pessoal, verificamos que o IFPB já atendia ao Decreto 11.443/2023 em março/2023, mês de edição do normativo, e um ano depois até aumentou o percentual de pessoas negras ocupando funções gratificadas ou cargos

de direção, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 2 — Raça ou etnia dos ocupantes de cargos ou funções no IFPB

Raça/ Etnia	Período	
	março/2023	março/2024
Branca	48,87%	46,25%
Parda	44,68%	46,42%
Preta	5,24%	6,19%
Amarela	1,05%	0,98%
Indígena	0,17%	0,16%

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados do Painel Estatístico de Pessoal-Portal do Servidor (2024).

A representatividade positiva, tal qual se busca com a edição do decreto, segundo Souza (2022), é primordial para que o racismo seja combatido e seja promovida uma mobilidade de natureza socioeconômica para a população negra, sendo o concurso público uma oportunidade para tal, dados os benefícios que ele oferece. A concomitância do decreto com a lei de cotas é uma forma estratégica de se promover uma mudança profunda nas instituições, que passarão a espelhar melhor a sociedade para qual prestam os seus serviços.

Historicamente a população negra sofre com uma sub-representação nos espaços de poder. Dessa forma, não causa surpresa a ausência da questão racial na formulação e implementação de políticas públicas. A presença de pessoas negras nesses espaços e atuando em processos decisórios é uma contribuição importante para a construção de uma sociedade menos injusta sob o prisma da equidade racial.

Os aspectos legais e históricos sobre as ações afirmativas abordados neste capítulo apresentaram um cenário de disputas, no qual estão inseridos os negros e negras no Brasil. A promoção da equidade racial não tem sido tratada como objetivo de Estado; ainda que o país assinale compromissos em organismos internacionais, os avanços mais relevantes se deram em governos específicos, aqueles alinhados à esquerda. As leis e os regulamentos sobre cotas raciais não estão imunes a questionamentos sobre sua legitimidade, portanto, devem ser acompanhados e revistos periodicamente para que não haja retrocesso, posto que as vitórias conquistadas nesse campo são frutos de um longo e árduo enfrentamento pelo direito de ser/existir e estar/ocupar enquanto brasileiros e brasileiras.

As instituições públicas têm a obrigação, ainda que esta não as seja imposta legalmente, mas moralmente, de espelhar a sociedade heterogênea que constituem, bem como de romper com o perfil assimétrico de representatividade racial em seus campos de atuação, caso contrário não poderemos afirmar que a justiça social está sendo praticada enquanto valor presente numa

sociedade democrática. Os cidadãos e as cidadãs precisam sentir que são representados por seus agentes burocráticos, pois isso ajuda a legitimar as ações do Estado para com eles e elas. Logo, entende-se que essa discussão transcende a questão da reparação histórica. Portanto, urge a necessidade de que elas, as instituições, assumam o papel de agentes transformadoras e tornem-se participantes ativas no debate e na construção coletiva de uma sociedade menos desigual. Para além das ações afirmativas, é necessária uma gestão antirracista.

3 POR UMA GESTÃO ANTIRRACISTA

É claro que somos todos humanos, e não critico o universalismo em geral, mas quando aplicado ao racismo, o universalismo funciona para negar o significado da raça e as vantagens de ser branco. Além disso, o universalismo assume que brancos e pessoas não brancas têm as mesmas realidades, as mesmas experiências nos mesmos contextos (ou seja, eu me sinto confortável nesta sala de aula majoritariamente branca, então você também deve se sentir), as mesmas respostas dos outros, e assume que as mesmas portas estão abertas a todos.

(D'Angelo, 2018, p. 43)

O demarcador da raça, ainda que esta seja uma criação fictícia, acompanha as pessoas negras nos seus mais variados contextos, como mencionado nas palavras da autora referenciada acima. No exercício do trabalho no setor público, não seria diferente. Em face à baixa quantidade de iniciativas internas, por parte das instituições, para que se dialogue sobre a temática racial e a postura de negação adotadas por alguns de seus representantes, há muito o que se avançar para que o racismo seja banido tanto nas relações de trabalho quanto na sua própria atuação, ou seja, em suas entregas para a sociedade.

O racismo pode ser entendido como uma prática discriminatória que visa a depreciar ou desvalorizar um ser humano em razão de sua cor ou etnia. Conforme o Guia de Enfrentamento ao Racismo Institucional, o racismo pressupõe a existência de raças puras, assumindo que algumas são superiores às outras, o que justificaria uma hegemonia política e histórica. Ele está enraizado no processo de construção da sociedade brasileira, sendo indissociável à sua existência, da predominância de uma elite majoritariamente branca nos mais variados postos representativos do país. Theodoro (2022) complementa esse entendimento pontuando que o racismo fundamenta, nas interações pessoais, a discriminação e o preconceito racial, no nível individual, manifestando-se no cotidiano, através de comportamentos e uma propensão a associar características negativas a pessoas negras.

Memmi (1993) adiciona que, na prática, o racismo é uma interação real e prejudicial entre duas ou mais pessoas que vêm de diferentes tessituras sociais. Embora distorça negativamente a imagem do outro, encobrindo-a com preconceitos, o racismo é, paradoxalmente, uma forma de interação com o outro, complexa e problemática. É importante destacar que o pensamento do autor não busca suavizar o significado do termo, mas sim jogar luz sobre o quão o fenômeno está fincado nas formas de interação dos indivíduos, tratando-se de um conflito dos modos de pertencimento à sociedade. Não raro, a estereotipação de pessoas negras e a culpabilização delas por suas formas de vida, são argumentos frequentemente mobilizados por pessoas brancas no intuito de justificar a manutenção e a existência de

hierarquias raciais. São tentativas perniciosas de naturalizar desigualdades socioeconômicas dentro de uma estrutura neoliberal¹³, que ignora processos históricos coletivos e defende de forma exacerbada o individualismo como uma forma de progresso.

Nesse sentido, assentado num discurso meritocrático e de negação de sua própria existência, o denominado “racismo cegueira de cor”, é apresentado por Bonilla-Silva (2023, p. 45) como um novo tipo racismo, que “funciona hoje como a armadura ideológica para um sistema velado e institucionalizado na era pós-movimentos dos direitos civis”. Essa importante contribuição do autor, ainda que sua análise compreenda a sociedade norte-americana, também se encaixa na realidade brasileira e chama a atenção para a forma de falas, a exemplo de “não vejo cor, vejo pessoas”, que também estão permeadas de interesses racistas na continuidade de um *status quo*.

O racismo, por conseguinte, possui várias vertentes, como a descrita acima, visto que sua existência é verificada em vários contextos contemporâneos, os quais são amplamente discutidos na academia. Um exemplo é o racismo ambiental, que descortina como alguns grupos são desproporcionalmente expostos a riscos ambientais, de modo a serem mais impactados pela degradação do meio ambiente e as mudanças climáticas que outros. Outro exemplo pode ser verificado na atuação das polícias, em que frequentemente são relatados casos de uso excessivo da força sobre corpos negros, o que pode ser analisado, dentre outras formas, sob o prisma de um racismo estrutural. No entanto, dada a limitação desse estudo, a abordagem deterá o seu foco no racismo existente no interior das instituições e que acomete servidores e servidoras negras no exercício de um direito fundamental, o trabalho.

Ademais, neste capítulo, será abordado o racismo, na sua dimensão institucional, a qual demanda a adoção de uma gestão antirracista, dentro de uma perspectiva já preconizada por nossa Constituição, de gestão democrática. Ao final, apontará como o propósito do enfrentamento ao racismo se relaciona com o processo histórico de construção e expansão do IFPB e se coaduna com a sua missão institucional, transcrita abaixo:

Ofertar a educação profissional, tecnológica e humanística em todos os seus níveis e modalidades por meio do Ensino, da Pesquisa e da Extensão, na perspectiva de contribuir na formação de cidadãos para atuarem no mundo do trabalho e *na construção de uma sociedade inclusiva, justa, sustentável e democrática*.¹⁴

¹³ Neoliberalismo é uma doutrina econômica, surgida na segunda metade do século XX, que defende uma menor intervenção do Estado na economia, subsidiando uma maior atuação da iniciativa privada, resultando em um aprofundamento das desigualdades sociais.

¹⁴ Instituto Federal de Educação da Paraíba. Diretoria-Geral de Tecnologia da Informação. Institucional. 2016 (grifo nosso). Disponível em: <https://www.ifpb.edu.br/sic/institucional>. Acesso em: 16 jan. 2025.

3.1 O racismo na sua dimensão institucional

Racismo é crime! E não há pormenores que modifiquem a sua categorização, é crime. Não cabendo uma segunda interpretação, o texto do artigo 5º da Constituição Federal (CF) de 1988, em seu inciso XLII, é bastante objetivo, “a prática do racismo constitui crime inafiançável e imprescritível, sujeito à pena de reclusão, nos termos da lei” (Brasil, 1988). Logo, pode-se afirmar que, não importa como se deu a prática, ela é classificada como uma conduta delituosa. No entanto, nem sempre essa conduta é explícita e, em nosso tempo histórico, pode-se dizer que sua dinâmica é preponderantemente sutil, ou seja, nem sempre verbalizada, mas reiteradamente presente, em olhares, em julgamentos pessoais ou mesmo disfarçada em discursos sobre boa aparência, sendo que esta última não invariavelmente reflete padrões estéticos de pessoas brancas. É importante indicar que não significa dizer que o racismo explícito não ocorra, pelo contrário, são inúmeros os registros, inclusive estampando matérias jornalísticas em suas mais variadas mídias, mas esse tipo costuma ser rechaçado pela maior parte das pessoas, enquanto o sutil, por ser internalizado, consegue passar despercebido em grande parte das vezes que ocorre.

Em suas análises sobre o racismo e as desigualdades no Brasil, Gonzalez e Hasenbalg (2022) ressaltam que o racismo é ressignificado após a abolição, posto que a conduta social das pessoas brancas se relaciona com os ganhos materiais provenientes da subjugação das pessoas negras. Num olhar mais estrito dessa afirmação, infere-se que, ainda que a pessoa branca não tenha relação direta com o passado escravocrata do país, ou seja, não tenha em sua genealogia um senhor de escravos, por exemplo, ainda assim ela goza de privilégios relacionados à cor da sua pele. Tais vantagens se manifestam ao ser escolhida em um posto de trabalho em detrimento de uma pessoa negra, ao estar menos suscetível a uma abordagem policial truculenta, ou mesmo ao olhar para os espaços de poder e ver sua imagem racial perfeitamente refletida.

O racismo opera em níveis distintos, conforme analisado por Ture e Hamilton (1967), podendo ser exemplificado, no nível individual, através de práticas de uma pessoa branca contra uma pessoa negra e no nível institucional, quando pessoas negras sofrem com a negação de direitos básicos por parte dos governos e isso não gera incômodo no resto da sociedade. Os autores ainda afirmam que uma pessoa branca pode não cometer um ato individual de racismo e se gabar de não ser racista, mas ainda assim demonstrar apoio a políticos com agendas racistas, o que é, na prática, racismo institucional. Em outras palavras, torna-se cristalino que é possível não ser racista por não praticar atos discriminatórios de forma intencional, mas ainda assim ser

cúmplice do racismo. Importa dizer que nessa discussão não há espaço para uma neutralidade, é necessária uma postura antirracista.

Voltando o olhar para o interior das instituições, Moreira (2019) conceitua o racismo institucional como condutas institucionais que podem considerar ou não a raça dos indivíduos, mas, ainda assim, conseguem afetar de forma prejudicial os grupos racializados. O autor também pontua, em seu estudo, quatro formas que o racismo institucional pode assumir, são elas: 1 – quando as pessoas não têm acesso aos serviços de uma instituição, 2 – quando os serviços são oferecidos de forma discriminatória, 3 – quando as pessoas não conseguem ter acesso a postos de trabalho na instituição e, por último, 4 – quando as chances de ascensão profissional dentro dela são diminuídas por causa da raça. Deve-se observar que, embora essas formas apontadas pelo autor não estejam escritas em normativos das instituições, elas são praticadas e replicadas internamente em seus contextos.

Coadunando com a visão do autor, Sodré (2023) ilumina o entendimento de que o racismo no Brasil pode ser melhor compreendido como institucional, em detrimento do termo “racismo estrutural”, pois este fenômeno não está estruturado nos aparelhos opressores estatais, tal como se deu durante o período da escravidão, onde as leis asseguravam a condição de dominação, mas sim assentado nas instituições, como família, religião, escola, dentre outros. Importa dizer que o autor não descarta a existência de um racismo estrutural, mas acredita que a análise deve focar no caráter institucional. Sob essa perspectiva, notamos que não mais estamos lidando com normativos legais que visam à exclusão, mas sim com subjetividades, com atitudes naturalizadas que objetivam a negação da existência do racismo e uma vez que nega a existência dessa conduta criminosa, nega também a existência da vítima, portanto a sua dor e a sua identidade, garantindo a impunidade do/s agressor/es.

Entretanto, a aplicação da punição para atos racistas dentro das instituições, embora necessária enquanto resposta jurídica e pedagógica imediata, também pode se revelar, para alguns autores/as, uma ferramenta limitada. Para Bento (2022), a ênfase deve ser na urgência de ações transformadoras nas estruturas organizacionais, revisando políticas e práticas que, mesmo inadvertidamente, seguem como reprodutoras das desigualdades raciais. Gonzalez (2022), por sua vez, sob a ótica da interseccionalidade, analisa que o racismo se imbrica em um complexo de dominação, o qual demanda uma desconstrução cultural e social, para além da responsabilização individual. Sodré (2023) complementa argumentando que o racismo no Brasil se sedimentou nas instituições, de modo que somente a alteração dessas bases estruturais, acompanhada de conscientização e debate público, pode produzir efeitos reais sobre a

perversidade do racismo, portanto, a punição isolada teria apenas um papel acessório nesse processo. Os autores apresentados convergem na perspectiva de que a educação e a conscientização precisam dar início a um projeto transformador nas instituições, antes de pensarmos em mecanismos de punição individuais que terão o poder de retrain, mas não eliminarão o racismo existente em nossas instituições.

Para expandir a compreensão deste tipo de racismo, a análise feita por Santos (2021) indica que ele está fincado nas práticas das instituições, de esfera privada ou pública, por resultado de um processo de racismo estrutural contra a população negra. Essa compreensão admite, portanto que o racismo institucional não se refere a atos isolados, praticados por alguns indivíduos dentro de uma organização, mas de um *modus operandi* já convencionalizado e naturalizado no interior dela, tal qual pertencente à sua cultura organizacional¹⁵. E por estar nessa dimensão, Werneck (2016) reitera que esse tipo de racismo é o mais negligenciado, o que resulta em tratamentos e resultados desiguais que perpetuam a exclusão seletiva das pessoas negras. A partir dessas percepções é possível afirmar que a presença do racismo institucional nas organizações relaciona-se diretamente com a sua negação, estruturando-se a partir dela.

Em consonância com essa perspectiva, Bento (2022), em sua célebre obra *O pacto da branquitude*, adverte que, em face da estruturação social marcada por relações desiguais de poder, é imperativo que se direcionem esforços para analisar e intervir nas instituições públicas e privadas, no âmbito do debate crítico acerca de suas perspectivas e seus valores orientadores. Isso acaba demandando a elaboração de diagnósticos rigorosos e a subsequente alteração de normas, políticas e processos que são etapas fundamentais para a desarticulação das relações de dominação. Portanto, o exame aprofundado e a desconstrução do funcionamento das estruturas da branquitude, enquanto local de poder e privilégio, é um dever das instituições.

Não obstante, compreender a dinâmica do racismo institucional e reconhecer a sua existência na instituição não é uma tarefa simples, pois implica o rompimento com ideias, práticas e comportamentos naturalizados nesses locais. Entretanto, esse é um dos passos a serem dados no sentido de tornar-se uma instituição antirracista. Obviamente, modificar subjetividades individuais racistas seria um trabalho homérico, mas criar mecanismos para enfrentar tal prática no contexto laboral, capacitar servidores para que aprofundem o seu conhecimento sobre a temática e direcionar esforços para eliminar o racismo da sua realidade institucional estão dentro da esfera de atuação e autonomia dessas instituições. Esses esforços

¹⁵ Cultura organizacional é um conjunto de valores, crenças e práticas pelas quais se caracterizam uma organização, podendo envolver aspectos tangíveis e não-tangíveis (Schein, 1985).

perpassam pela construção coletiva de ações, ancoradas num processo participativo alvitado pela gestão democrática, a qual será apresentada no tópico seguinte.

3.2 A Gestão democrática e participativa

Antes de caminharmos para a gestão antirracista e a sua importância nas instituições, alguns pontos precisam ser abordados sobre o modelo atual de gestão pública no Brasil, uma vez que os IF's são entes da Administração Pública Federal Indireta e seguem o modelo de gestão adotado pelo aparelho estatal. Iniciamos propriamente pelo termo “gestão pública”, conceituado por Carneiro e Menicucci (2013) como um conjunto de práticas, processos e políticas que tencionam a organizar e administrar, de forma eficiente e eficaz, os recursos e os serviços públicos, de tal forma que os interesses da sociedade sejam atendidos. Os autores ainda complementam que ela se diferencia da administração pública tradicional, pois esta se concentra em aspectos burocráticos e hierárquicos, enquanto aquela tem ênfase numa integração dos valores políticos e sociais, prezando por uma participação da sociedade.

Pode-se afirmar também que ela resulta de processos históricos acompanhados pela mudança dos governantes no país. A administração pública no Brasil passou por quatro principais modelos, do Brasil Colônia até hoje, sendo eles: patrimonialista, burocrática, gerencialista e, por último, a administração pública societal, cabendo ressaltar, conforme Accyole (2023), que a adoção de um modelo não abandona o outro, de modo que nas instituições atuais ainda é possível ver resquícios de cada um deles. Sendo a gestão pública, portanto, o desdobramento do modelo corrente de administração pública, em suas práticas de gerenciamento, observe-se no quadro abaixo seus marcos temporais através dos principais governos do Brasil:

Quadro 1 — Marcos da gestão pública no Brasil por governo vigente

Ano	Governo vigente	Características
1930-1945	Getúlio Vargas	Modernização da administração pública, mais centralizada e menos patrimonialista
1964-1985	Regime Militar	Solidificação do modelo burocrático e crescimento do aparato estatal
1995-2002	Fernando Henrique Cardoso	Foco no princípio constitucional da eficiência e expansão das privatizações
2003-2010	Luiz Inácio Lula da Silva	Ampliação e fortalecimento das políticas sociais e gestão participativa
2011-2016	Dilma Rousseff	

		Ênfase na transparência e consolidação de programas sociais
2016-presente	Governos Pós-Impeachment ¹⁶	Retomada do debate sobre austeridade fiscal e eficiência da máquina pública

Fonte: Elaborado pela autora a partir de dados de Accyole (2023).

Ademais, a gestão pública não deve se deter apenas em um aprimoramento constante de sua eficiência, pois as demandas da sociedade vão além de uma mera otimização dos gastos de recursos públicos, embora essa seja importante, existem outros problemas complexos, na ordem do dia para os brasileiros. Convém salientar que as decisões de um governo impactam a vida de seus cidadãos, portanto, urge integrá-los nas discussões, inclusive para que as decisões tomadas produzam o sentido de legitimidade entre os afetados. Sendo a educação não somente um setor considerado estratégico para o desenvolvimento de um país, mas também uma demanda social, o processo dialógico participativo é igualmente requerido para que as ações tomadas pelo setor público atendam adequadamente a essa reivindicação social.

Nesse sentido, estabelecida como um princípio, a gestão democrática está inclusa no artigo 206 da CF de 1988. Além disso, Nogueira (2020) evidencia que a adoção desse princípio adveio da influência de movimentos que buscavam a redemocratização do país, porém, a distinção de sua aplicação, apenas para o setor educacional público, ocorreu por alteração do texto original, em plenário, sob influência política de setores ligados à educação privada. A não obrigatoriedade para o setor privado resulta em gestões menos inclusivas, posto que a participação da comunidade acadêmica não é priorizada por essas instituições.

Em face ao exposto, a gestão democrática no campo da educação pode ser entendida como a coordenação de ações cooperativas e multivetoriais que englobam toda a comunidade acadêmica (gestores, docentes, servidores técnicos e administrativos, e discentes), objetivando identificar possibilidades que legitimem o direito cidadão ao ingresso, à permanência, à formação e à transição para o mercado de trabalho, assumindo as identidades e diferenças das minorias político-sociais (Lima; Cabral, 2024). Desse modo, as instituições públicas de ensino superior, ao adotarem o modelo de gestão democrática, possibilitam uma ampla participação de seus membros e da sociedade, permitindo, assim, uma contribuição mais efetiva no enfrentamento das desigualdades sociais.

Silva (2022) enriquece a discussão apontando que a gestão democrática também deve

¹⁶ A escolha da autora por não detalhar a mudança dos governos, a partir do marco do *Impeachment*, ainda que haja uma modificação ideológica a partir de 2023, com o governo Lula III, dá-se por um entendimento de que a discussão sobre austeridade e eficiência seguem em pauta, ainda que com novas nuances adicionadas.

ser compreendida como um processo contínuo de desenvolvimento, tanto nos ambientes formais de educação, que abrangem as diversas fases e áreas da gestão escolar (planejamento, execução e avaliação), quanto na elaboração dos projetos e processos pedagógicos, os quais igualmente envolvem os ambientes não formais, relacionados à participação da comunidade, fora da estrutura burocrática da instituição. Luck (2016) ilumina o entendimento sobre gestão democrática afirmando que, os termos “gestão” e “democracia” por si mesmos já carregam o caráter participativo, de forma que expressões como “gestão participativa” e “gestão democrática” soam redundantes, mas tal redundância é proveitosa, uma vez que realça uma das principais dimensões da gestão democrática, a participação, visto que sem ela não há democracia.

Todavia, a participação não pode ser vista como um fim em si própria. O processo participativo precisa produzir frutos, ou seja, ações adequadas para as demandas institucionais, portanto, requer atores não somente engajados, mas primordialmente capacitados. Fernandes (2023) evidenciou, em suas análises, que a “formação” é um fator determinante para o sucesso de processos participativos nas IES e que, nesse sentido, essas instituições devem investir em ações de formação continuada e em oficinas que capacitem tanto os seus membros quanto a comunidade externa, promovendo assim um maior envolvimento e uma melhor qualidade dos processos participativos. Em outras palavras, a gestão democrática demanda um exercício participativo, mas essa participação precisa produzir efeitos e estes, por sua vez, só irão existir se os indivíduos estiverem qualificados para esse fim.

O debate enquanto elemento presente nesse modelo de gestão é renovado e fortalecido à medida que pautas identitárias¹⁷ ganham destaque nos contextos políticos e sociais, uma vez que a pluralidade preconizada pela democracia passa pelo reconhecimento das diferenças e ao admiti-las, integrá-las às discussões. Dessa forma, a gestão democrática é transversalizada por questões que se entrelaçam e produzem efeitos mútuos, conectando, assim, pontos como: pluralidade, participação, diversidade e equidade. Sendo a pluralidade entendida, nesse âmbito, como a coexistência de múltiplas realidades e subjetividades. A participação, por sua vez, como algo que requer o engajamento ativo dos membros da comunidade nas ações e nas tomadas de decisões. E nos parágrafos seguintes explanamos diversidade e equidade.

Podemos compreender a diversidade, sob a perspectiva da gestão democrática, como

¹⁷ O termo se refere a políticas que buscam afirmar uma identidade e a sua demanda por direitos e reconhecimento num contexto social. Um dos primeiros grupos a utilizá-lo na história recente foi o Combahee River Collective, uma organização feminista negra lésbica nos EUA, em meados dos anos 70, que pregava a implementação de políticas identitárias como ferramenta de empoderamento.

um termo que se refere às diferentes identidades e características que compõem a comunidade acadêmica. Nessa direção, Lima e Cardozo (2018) chamam a atenção para a necessidade de valorização das diferenças, de modo a se promover um ambiente educacional no qual diversidade de gênero, etnia, religião e orientação política são respeitadas e integradas nas práticas institucionais. Essa forma de afirmação positiva da diversidade favorece uma maior participação dos atores, uma vez que reconhece a pluralidade de experiências como um elemento enriquecedor para o ambiente de aprendizado e trabalho.

Sobre a equidade, já conceituada na introdução, como um conceito que visa a garantir oportunidades justas, reconhecendo que os determinantes sociais impactam diretamente nas possibilidades que o indivíduo terá ao longo da vida, Gino (2019) aponta que, a equidade, na perspectiva da gestão democrática, deve ser vista como um compromisso com a qualidade da educação, posto que ao abordar as desigualdades e democratizar as relações de poder, são criados espaços de aprendizagem coletivas. Dessa maneira, são fomentados ambientes de aprendizado colaborativos, os quais reconhecem a singularidade das trajetórias individuais.

Esses pontos, trazidos para a perspectiva racial, são norteadores para que a gestão democrática também possa se tornar antirracista. Assim, a partir do panorama apresentado sobre esse modelo de gestão, será apresentado como o enfrentamento ao racismo está em consonância com os seus preceitos, assim como essa luta também requer ações institucionais que ultrapassem as paredes das salas de aula e as suas dinâmicas pedagógicas e passem a abranger toda a comunidade acadêmica, da qual os técnicos administrativos em educação também fazem parte.

3.3 Um instituto de educação antirracista demanda uma gestão antirracista

As relações de trabalho dentro de uma instituição são desdobramentos da cultura organizacional vivenciada naquele ambiente, assim como os valores vigentes na sociedade de seu tempo, da qual os integrantes também são membros. Santos (2021) argumenta que o racismo presente nas estruturas sociais e institucionais tende a criar uma dinâmica de poder desigual no ambiente laboral, reforçando e internalizando aspectos de uma concepção preconceituosa que prioriza um grupo em detrimento de outro. Portanto, uma vez que admitimos que vivemos numa sociedade racista, consequentemente, admitimos que as nossas instituições são similarmente racistas, logo, o combate e a adoção de práticas antirracistas são requeridos para que sejam superados os males fincados pelo processo de exclusão da população negra.

É importante dizer que nas relações laborais, as interações acontecem de maneira formal e informal, como nas famosas “pausas para o cafezinho”. Esses momentos, que podem incluir brincadeiras e piadas, muitas vezes podem ser o espaço onde a prática de racismo recreativo ocorre. Moreira (2019) sustenta que, ao instrumentalizar o humor para fins de dominação, o racismo recreativo revela-se como uma forma de expressão que naturaliza uma hierarquia racial e reforça estereótipos negativos, configurando-se, assim, como uma estratégia de resistência à luta por equidade, visando à preservação de um *status quo*. Nesse cenário, a hostilidade camuflada de humor pode não ser percebida pelos seus praticantes como um ato de racismo, visto que é amplamente conhecido que esse é um crime e tais pessoas não se veem como criminosas.

Nesse sentido, percebe-se que um dos desafios de uma gestão antirracista é compreender a interseccionalidade das situações de opressão vivenciadas por pessoas negras no contexto laboral. Santos (2021) defende a ideia que:

As instituições interessadas em diversidade podem desenvolver pesquisas internas, com o intuito de identificar as potencialidades a ser exploradas e também atuar no mapeamento dos mecanismos discriminatórios da instituição. Desse modo, terão condições de executar políticas antirracistas, agregando valor interna e externamente, sendo instrumentos essenciais na superação do racismo na seara do trabalho (Santos, 2021, p. 108).

Desse modo, é demandado que a instituição faça um diagnóstico de como o racismo institucional tem operado intramuros e, a partir dessas informações, construir ações efetivas para a sua eliminação. Nessa perspectiva, também cabe salientar a percepção de agregação de valor apontada por Santos (2021), ao se adotarem medidas antirracistas. Embora a esfera abordada nesse estudo seja a pública, as IES têm estabelecido uma variedade de parcerias com o setor privado, em busca de benefícios mútuos. Em se tratando de responsabilidade social e sua interligação com a diversidade, muitas empresas privadas a consideram um valor importante para as suas marcas. Logo, uma instituição antirracista também pode potencializar o aumento de parcerias privadas e contribuir com seu o desenvolvimento.

Não obstante, é notório que a conscientização e a capacitação dos servidores para uma atuação antirracista formam um trabalho complexo, que exige recursos humanos e financeiros. Bento (2022) chama a atenção para a importância do papel das lideranças, ressaltando que, uma vez que, a diversidade e a equidade se demonstrem como objetivos norteadores das políticas institucionais, a resistência de alguns membros tende a emergir. Portanto, o compromisso da alta gestão é indispensável, não apenas somente para a legitimidade das ações a serem

desenvolvidas, mas também como uma forma de sinalização de que comportamentos discriminatórios são incompatíveis com os objetivos institucionais. Não se abandona aqui a perspectiva democrática, ressalta-se a importância de uma postura antirracista por parte dos gestores dessas instituições, de forma a romper com ideais hegemônicos.

A partir desse panorama, adotamos para esse estudo a acepção de gestão antirracista como sendo um conjunto de práticas e estratégias de uma instituição que se compromete em combater as desigualdades raciais existentes em seu interior, a partir das suas atividades e processos. Inspirada na educação antirracista, que segundo Silva (2021) é um tipo de prática pedagógica que busca desconstruir os imaginários estereotipados relacionados às culturas e populações negras e afro-brasileiras, promovendo uma abordagem que enfrenta e combate ativamente o racismo, a gestão antirracista segue esse caminho desconstruindo práticas organizacionais que intensificam e reafirmam as exclusões sociais vivenciadas por pessoas negras.

Nessa direção, o Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades (CEERT), cofundado em 1991 por uma das pioneiras dos estudos sobre a branquitude no país, Cida Bento, tem atuado desenvolvendo protocolos e metodologias com o propósito de combater a desigualdade racial no âmbito do trabalho. Em sua página é possível observar alguns eixos a serem trabalhados pelas organizações, como: engajamento da alta liderança e colaboradores; diagnóstico institucional; concertação para mediação das diferentes posições na instituição; mudanças de processos internos para equidade e diversidade; desenvolvimento do plano de ação e criação de instrumento de gestão (CEERT, 2025). A utilização de uma assessoria externa à instituição pode ser uma estratégia eficaz para a compreensão da dinâmica das relações étnico-raciais e partir desse entendimento serem criados mecanismos de prevenção e combate às desigualdades.

Ademais, também é possível que as instituições criem as suas próprias estratégias. Em consonância com essa ideia, Grutes (2024), ao examinar as ações pioneiras de universidades como a Universidade de Brasília (UnB), que foi a primeira a adotar um sistema de cotas em seu processo seletivo de alunos, chama a atenção a autonomia administrativa que essas instituições de ensino integrantes da Rede Federal possuem para articularem estratégias de caráter antirracista. O que implica dizer que não há razão para que se aguardem a edição de normativos legais, tal como se deu com o Decreto 11.443/23, para que se repense sobre quais as posições que as pessoas negras têm ocupado em seus postos de trabalho, dentre outras questões que atravessam o exercício de suas funções laborais. Há espaço, assim como há legalidade para a

institucionalização de políticas de gestão antirracistas.

Nessa direção, cumpre destacar que os institutos federais de educação nasceram de uma proposta de transformação de uma realidade social. O IFPB, em especial, tem, como parte de sua missão a construção de uma sociedade inclusiva, portanto vai ao encontro desse propósito a criação, no âmbito da gestão, de políticas institucionais antirracistas, visando ao reconhecimento e à valorização de pessoas negras. Um breve histórico do IFPB é apresentado a seguir para ampliação da compreensão de como a luta antirracista é uma incumbência da instituição.

3.4 Uma perspectiva histórica do Instituto Federal de Educação da Paraíba e o processo de democratização do acesso à educação

A origem dos Institutos Federais de Educação remonta ao início do século XX, quando foi criada, pelo então Presidente da República, Nilo Peçanha, em 23 de setembro de 1909, através do Decreto nº 7.566, a Escola de Aprendizes Artífices (EAA). No corpo do dispositivo, a justificativa que o fundamentava era a de capacitar, para o exercício de um ofício, os filhos oriundos da população desvalida, afastando-os do ócio (Brasil, 1909). É pertinente a observação que, nesse período, havia se passado 21 anos desde a abolição da escravidão no país, momento no qual a população negra passa da condição de cativa a liberta, todavia sem nenhuma reparação, foi lançada à própria sorte. Logo, é possível afirmar que os desfavorecidos mencionados na lei eram em sua maioria negros e negras. Coadunando com essa inferência, Lima (2008) ressalta que um dos modelos que inspirou a criação das EAA na região foi o Collégio de Educandos Artífices da Parahyba do Norte, que funcionou entre 1865 e 1874, que visava a preparar o "homem livre" para o trabalho, refletindo a necessidade de instrução que atendesse às demandas sociais e econômicas da Província.

Ligadas originalmente ao Ministério da Agricultura, Indústria e Comércio, essas escolas previam o ensino para os discentes entre 10 e 13 anos, sendo ele: diurno, para a aprendizagem de uma profissão, e noturno, para o ensino primário obrigatório destinado aos que ainda não o tivessem. Na Paraíba, as suas atividades se iniciaram no Quartel do Batalhão da Polícia Militar do Estado, em sua capital, João Pessoa, tendo sido transferida, anos mais tarde, para um prédio próprio, construído no bairro de Jaguaribe, local onde atualmente funciona a Reitoria do IFPB (Instituto Federal de Educação da Paraíba, 2019).

Em 1930, num momento de mudanças profundas na organização do Estado brasileiro, foi instituído o Ministério Negócios da Educação e Saúde Pública, que passou a supervisionar as EAA (Brasil, 2023) e com a promulgação da primeira Constituição Federal, em 1937, essas escolas passaram a ser denominadas de Liceus Industriais. Posteriormente, através do Decreto nº 4.127/1942, o então Presidente da República, Getúlio Vargas, converte as EAA em escolas técnicas (Brazorotto; Venco, 2021). Salienta-se que, no período compreendido entre as décadas de 1930 e 1940, denominado de “Era Vargas”, as suas políticas públicas para a educação profissional estiveram atreladas a uma progressiva expansão da industrialização no país. (Correa Filho; Paixão; Nogueira, 2022). Esse momento foi caracterizado por um alinhamento estratégico entre os objetivos da educação e os propósitos da política desenvolvimentista adota pelo país.

A denominação de Escola Técnica Federal da Paraíba passou a ser adotada a partir de 1967, durante a Ditadura Militar que governava o país. De acordo com Correa Filho, Paixão e Nogueira (2022), “a educação nesse regime tinha como objetivo possibilitar a transformação do Brasil em uma grande potência mundial”. A formação técnica foi bastante valorizada, pois seria a força motriz para que se alcançasse tal pretensão. A instituição, a partir de então passa a ser uma autarquia, adquirindo autonomia didática e de gestão. No ano de 1971, por força da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Brasileira (LDB), o currículo do segundo grau é reformulado, passando a ser todo técnico-profissional, refletindo a necessidade urgente do momento histórico que era de formar técnicos (Brasil, 1971).

Após a redemocratização do país, por meio da Lei nº 8.948/94, as Escolas Técnicas Federais foram transformadas gradualmente em CEFETS – Centro Federal de Educação Tecnológica (Brasil, 1994). No contexto da Paraíba, essa mudança se deu a partir do ano de 1999, mas cumpre destacar que, anos antes, em 1995, num movimento de interiorização, foi criada a Unidade de Ensino Descentralizada de Cajazeiras (Manual do Estudante IFPB, 2019), a qual levou o ensino técnico para a região do sertão do Estado. Na perspectiva de Júnior (2024), “os CEFET’s abrem não só uma alternativa de verticalização dos estudos numa mesma instituição, sendo do ensino médio aos cursos superiores em tecnologia, mas sobretudo para as pesquisas de interesses direto das empresas da região”. Os propósitos educacionais, por conseguinte, nessa etapa, aliam-se ao progresso regional.

A transformação dos CEFETs em IFs, mediante o estabelecimento da Lei nº 11.892/2008, conforme Nogueira (2020), impulsionou a elaboração de novos estatutos institucionais, proporcionando maior autonomia e flexibilidade para cada instituição adaptar

suas normas à realidade local; esse processo de construção foi denominado Estatuinte. O autor segue apontando que esse momento foi caracterizado pela participação democrática e compartilhada de diversos segmentos da comunidade acadêmica e externa, através de fóruns de discussão, de modo que se fomentou a construção de uma gestão democrática, na qual os estatutos resultantes regulamentaram as formas de participação nos processos decisórios, refletindo a capacidade de cada segmento em conquistar espaços de participação e influenciar o grau de democratização das instituições.

Em 2005, no decurso do governo do Presidente Luiz Inácio Lula da Silva, é criado o Plano de Expansão da Rede Federal de Educação Profissional. Esse, em sua Fase II, contempla o CEFET-PB e o transforma em Instituto Federal de Educação da Paraíba, aumentando a sua oferta de cursos, incluindo novas modalidades como os de curta duração e expandindo os seus *campi* estrategicamente para as cidades do interior do Estado, a fim de atender às demandas e promover o desenvolvimento dessas regiões. Para tanto, destacam Brazorotto e Venco (2021), que a criação dos IFs resultou no atendimento de duas demandas importantes, a carência de profissionais capacitados em áreas específicas, por parte das empresas, e a necessidade do país de assumir uma posição competitiva global, através da pesquisa e criação de patentes que o situasse em destaque no cenário competitivo global.

A ideia de verticalização dos estudos supramencionada e que trata da possibilidade oferecida pela instituição aos alunos de realizar o seu itinerário formativo numa mesma instituição passa a ser ampliada nos IF's, visto que a educação ofertada passa a se estender do ensino médio até a pós-graduação. Dessa forma, Silva (2022) ressalta que essa particularidade faz com que os IFs sejam instituições educacionais ricas em desafios, posto que são complexas por englobar, sob uma mesma administração, o planejamento e a gestão da educação básica (ensino médio) e superior, bem como são desafiadoras por incorporarem premissas legais de serem inovadoras, comprometidas com as demandas de uma educação cidadã, refletindo, por conseguinte, o contexto histórico do Estado democrático de direito em que foram estabelecidas.

Atualmente, o IFPB possui 21 unidades em funcionamento no Estado, divididas entre estrutura de *Campi*, *Campi* avançados e Polo de Inovação. Neles são oferecidos diversos cursos nas modalidades presenciais e à distância, assim como o ensino médio, superior, subsequente e a pós-graduação (Instituto Federal de Educação da Paraíba, 2019). A evolução da instituição é resultado de uma série de marcos legais e temporais que espelham as políticas públicas adotadas de expansão e interiorização da educação profissional e tecnológica no Brasil. Tais políticas não podem ser concebidas de maneira isolada, pois estão integradas a uma iniciativa maior que

visa à democratização do acesso ao ensino superior, que reuniu outras medidas, tais como o Programa Universidade para Todos – PROUNI, o Programa de Reestruturação e Expansão das Universidades Federais – REUNI e a própria Lei de Cotas Raciais para o acesso ao ensino superior em instituições públicas federais, sancionada em 2012.

Esse movimento criou oportunidades educacionais para grupos populacionais que, anteriormente a ele, precisavam se deslocar aos grandes centros urbanos para obter a educação superior. É sabido que poucas eram as famílias que conseguiam arcar com tal fluxo. Na perspectiva da população negra, representou também uma quebra de paradigmas sobre as possibilidades de educação disponíveis ao seu alcance, visto que o acesso a uma educação de qualidade tem o potencial de impulsionar uma mobilidade socioeconômica, tal como um elevador social que a permite ascender a novas posições e conquistar melhores condições de vida, rompendo um ciclo de desigualdades sistêmicas conferidos a essa população.

A gestão democrática, por sua vez, materializa-se no IFPB através de uma série de práticas e estruturas que promovem a participação da comunidade acadêmica e externa no processo de gestão. De acordo com Nogueira (2020), os esforços empenhados nessa direção incluem a criação de conselhos e colegiados com composição paritária, que envolvem estudantes, professores, servidores e a direção administrativa, de modo que haja uma descentralização das ações e permita que a comunidade participe efetivamente das decisões institucionais. Entretanto, o autor também aponta que, embora seja reconhecida a importância da participação no processo de gestão, há uma ausência de cultura participativa, tanto por parte da comunidade quanto dos gestores, que muitas vezes se isolam na dimensão técnico-burocrática.

Dito isso, infere-se que, ainda que possua espaços e mecanismos para participação, o IFPB ainda não consegue mobilizar efetivamente a comunidade para ocupar esses espaços e participar ativamente do processo de gestão, o que confere uma característica democrática, porém limitada. Cumpre destacar os apontamentos trazidos por Fernandes (2023), que evidenciam que a burocracia, caracterizada por suas estruturas hierárquicas e seus processos padronizados, constitui um obstáculo à implementação de práticas de participação e democracia nas IES públicas, de modo que superar esse modelo de gestão é fundamental para garantir a efetiva participação da comunidade acadêmica. Em suma, a rigidez da burocracia pode travar e/ou diminuir a participação ativa dos servidores nas IES, portanto, a adoção de práticas mais flexíveis de gestão, descentralizando as decisões, podem fomentar o interesse dos indivíduos, mobilizando-os para a ação.

Frente ao exposto, a implementação de uma gestão antirracista, dentro da já praticada gestão democrática, na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB, requer um aprimoramento da participação da comunidade acadêmica, cabendo ressaltar que sua adoção pode ser vista como uma ação estratégica com a finalidade de promover a dignidade humana, a garantia ao direito fundamental ao trabalho e a criação de um ambiente laboral justo. Posto que o trabalho é um direito fundamental, a gestão antirracista buscará eliminar as barreiras para a plena realização desse exercício por pessoas negras.

4 A JORNADA METODOLÓGICA PARA DESVELAR AS PERCEPÇÕES E OS SILENCIAMENTOS

Devemos erguer o povo, engrandecer o cérebro do povo, enriquecê-lo, diferenciá-lo... [...] Ser responsável num país subdesenvolvido é saber que tudo repousa definitivamente na educação das massas, na elevação do pensamento, no que se chama um tanto precipitadamente politização.

(Fanon, 1968, p. 161)

Ao adentrarmos no percurso metodológico deste estudo, ecoamos as palavras incisivas de Frantz Fanon, escritas ao pensar sobre as dinâmicas de poder e desenvolvimento, no contexto pós-colonial. Desse modo, o autor nos ilumina ao pontuar que a construção de um pensamento crítico e engajado funciona como um motor na direção da transformação social. Inspiradas e ansiando apresentar alguma contribuição para a elevação do pensamento centralizado no enfrentamento das iniquidades raciais, nosso intento nesse capítulo é delinear a abordagem e as estratégias de análise utilizadas que permitirão aprofundar a nossa compreensão da realidade investigada.

Para tanto, a partir da definição dos objetivos, detalharemos a natureza da pesquisa, suas fases, o método e instrumentos de coleta de dados utilizados, bem como a descrição dos sujeitos dos seus contextos e, por fim, as técnicas aplicadas de análise e sistematização dos resultados. Importa lembrar que sob essa perspectiva, Lakatos e Marconi (2003), pontuam que a pesquisa científica se trata de uma investigação com métodos, com a intenção de solucionar problemas ou formular novas teorias. Infere-se, portanto, que o caráter sistemático e objetivo da pesquisa é de encontrar possíveis soluções para problemas específicos ou o desenvolvimento de novos conhecimentos e reflexões teóricas. Frente ao exposto, apresentaremos abaixo o percurso adotado, bem como os pressupostos teóricos que os fundamentaram para o desenvolvimento desta pesquisa.

4.1 Caracterização da pesquisa

A presente pesquisa, que busca entender como as questões étnico-raciais têm perpassado as relações de trabalho, sob a perspectiva dos/as Técnicos/as Administrativos/as em Educação da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação da Paraíba, baseia-se na abordagem qualitativa. Essa metodologia, de acordo com Lakatos e Marconi (2003), possibilita uma aproximação mais fiel da realidade social e permite o acesso a significados, crenças e valores dos participantes. Dessa forma, a pesquisa qualitativa se mostra a mais

adequada para fornecer um maior entendimento sobre a complexidade das experiências humanas e sociais em suas variadas dimensões.

A relevância da pesquisa qualitativa para a compreensão das relações sociais é bastante reconhecida na literatura acadêmica. Nesse sentido, Flick (2007) argumenta que “a relevância da pesquisa qualitativa, para os estudos das relações sociais, deve-se ao fato da pluralização das esferas de vida” (Flick, 2007, p. 19). Tal postulado destaca que, em um cenário de crescente complexidade e diversificação das experiências humanas e os seus contextos sociais, as abordagens metodológicas que se limitem a quantificar fenômenos poderiam ser consideradas insuficientes. Portanto, na busca de se compreender a profundidade e a natureza dos fatos que compõem a experiência da vida humana, faz-se necessário empregar uma abordagem com uma maior capacidade de captura de sua multiplicidade, em vista disso, a pesquisa qualitativa se configura como a via metodológica mais compatível com o nosso estudo.

Seguindo na perspectiva macro da pesquisa em tela, o seu trajeto é iniciado a partir das políticas de ações afirmativas no Brasil e a sua materialização no contexto do serviço público, focalizando paulatinamente em seu ponto central: as relações étnico-raciais e a construção de uma gestão antirracista no Instituto Federal de Educação da Paraíba. Adota-se a compreensão de que o percurso metodológico de uma pesquisa científica compreende o planejamento sequencial e lógico das fases e técnicas a serem empregadas, desde a definição do problema até a análise e interpretação dos dados, visando à obtenção de respostas válidas e confiáveis para as questões investigadas (Gil, 2008). Em consonância com o autor, Fonseca (2002) afirma que a metodologia da pesquisa científica, enquanto estudo dos métodos, abrange a descrição das abordagens de pesquisa, dos tipos de investigação, dos instrumentos utilizados para a coleta de dados e das técnicas aplicadas na análise dessas informações. Nesse sentido, a partir da definição do problema central de pesquisa, definimos os objetivos (geral e específicos) com o propósito de respondê-lo, a partir de uma abordagem qualitativa.

Em um nível de análise mais detalhado, foram examinadas como são percebidas as questões étnico-raciais no cotidiano da instituição, dessa forma, essa pesquisa, configura-se também como um estudo de caso. De acordo com Yin (2015), esse método de procedimento pode ser definido como uma pesquisa prática que se aprofunda num acontecimento ou situação (caso) exatamente como ocorre no mundo real, sobretudo quando não se possui clareza sobre os limites entre o fenômeno termina e o ambiente começa. Portanto, para o contexto desta pesquisa, o estudo de caso é uma estratégia oportuna, posto que, as dinâmicas de racismo

institucional estão enraizadas em estruturas que não podem ser delimitadas materialmente, fazendo parte do campo das subjetividades.

Dentro desta abordagem adotada, optamos pelo método de Análise Temática, proposto pelas pesquisadoras Virginia Braun e Victoria Clarke (2014) que, conforme as autoras, consiste num método de análise que permite identificar, analisar e relatar padrões (temas) dentro dos dados, oferecendo um exame rico e detalhado dos aspectos da pesquisa. Cabe ressaltar que a Análise Temática (AT), que vem sendo utilizada em diversos estudos acadêmicos, nos mais variados níveis, não se limita à identificação de temas, pois envolve um processo de interpretação ativo, por parte do pesquisador. Braun e Clarke (2006) enfatizam a necessidade de se interpretar os padrões (temas) amplos e articular as suas implicações no problema de pesquisa proposto. Dessa maneira, a AT possibilita *insights* que não foram previstos inicialmente e que podem contribuir para a construção de novas compreensões acerca da temática estudada.

Dada a natureza indutiva da AT, o método geral de abordagem escolhido foi o indutivo, segundo Lakatos e Marconi (2003, p. 86):

Indução é um processo mental por intermédio do qual, partindo de dados particulares, suficientemente constatados, infere-se uma verdade geral ou universal, não contida fias partes examinadas. Portanto, o objetivo dos argumentos indutivos é levar a conclusões cujo conteúdo é muito mais amplo do que o das premissas nas quais se basearam.

Esse trecho reforça que, utilizando-se desse método, são criadas construções amplas para o entendimento de um fenômeno, a partir da observação de casos específicos. No contexto da pesquisa em tela, significa dizer que as percepções individuais coletadas através dos instrumentos empregados nessa pesquisa, a serem apresentados mais na frente, sob a ótica da análise temática, buscaram identificar os padrões (temas) e construir uma compreensão mais abrangente sobre a percepção das relações étnico-raciais no contexto do IFPB.

4.2 Fases da pesquisa




O presente estudo foi desenvolvido em três etapas, sendo a primeira a realização de uma revisão sistemática (RS). Acerca desse método, Petticrew e Roberts (2006) nos ensinam que se trata de uma revisão, a partir de uma questão elaborada, utilizando-se de métodos sistemáticos e claros para distinguir e escolher criticamente a pesquisa relevante, extraindo e analisando os seus dados. Acerca das vantagens de sua utilização, Donato e Donato (2019) enfatizam que são


metodologicamente abrangentes, transparentes e replicáveis. Ao definir um problema de pesquisa claro, a RS direciona o pesquisador a uma busca ampla por todos os estudos relevantes sobre a questão. A aplicação de critérios de inclusão e exclusão, por sua vez, quando predefinidos minimizam o viés na seleção dos estudos, fazendo com que apenas as pesquisas mais pertinentes e com o desenho mais adequado sejam consideradas.

Face ao exposto, foram estabelecidos os seguintes critérios de inclusão: 1 – as pesquisas estarem disponíveis na internet, nas bases selecionadas; 2 – pesquisas que tivessem como área de concentração a educação superior e/ou gestão pública; 3 – estudos publicados a partir de 2019. Quanto aos critérios de exclusão, consideramos: 1 – as pesquisas duplicadas; 2 – as que não abrangiam o nosso problema de pesquisa; 3 – publicadas em anos anteriores a 2019. Acerca dos descritores, foram selecionados aqueles que guardavam relevância com a nossa questão problema: “gestão antirracista” e “racismo institucional”, este último sendo somado ao descritor “trabalho” para que pudéssemos filtrar adequadamente os trabalhos dentro da perspectiva estudada.

Quanto aos bancos de dados, as buscas foram realizadas no portal da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – CAPES e nos repositórios digitais dos seguintes programas de pós-graduação: Programa de Pós-Graduação e Avaliação da Educação Superior – PPGAES, da UFPB; Programa de Pós-Graduação em Educação – PPGE, da UFPB e o Programa de Pós-Graduação em Relações Étnico-Raciais – PPRER, do CEFET/RJ. Cabendo mencionar que o repositório do Programa de Pós-Graduação em Relações Étnico-Raciais e Contemporaneidade – PGREC, da Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia, também foi consultado, assim como o Repositório do Instituto Federal de Educação da Paraíba, no entanto, os resultados obtidos não tinham relação com os objetivos do trabalho em tela.

Quadro 2 – Resultados obtidos nos bancos de dados

	1 tese e 1 dissertação
	2 dissertações
	2 teses

	5 dissertações
---	----------------

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

No quadro acima foram apresentados os resultados obtidos nos bancos de dados mencionados. Importa registrar que as pesquisas ocorreram durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2024 e que nos repositórios dos Programas de Pós-Graduação não foram utilizados descritores, em virtude de inviabilidade técnica do site ou a sua quantidade reduzida de publicações, dessa forma, apenas o filtro referente ao ano de suas publicações foi aplicado e a seleção realizada a partir da leitura de seus títulos e resumos, nessa ordem respectivamente.

Após esse levantamento inicial de dados, foi construída a fundamentação teórica que sustenta este trabalho. Na sequência, com a aprovação na fase de qualificação do projeto de pesquisa, este estudo se encaminhou para a sua segunda etapa, a pesquisa de campo. Sobre esta etapa, Marconi e Lakatos (2003) argumentam que a pesquisa de campo é utilizada para captar as informações sobre um problema ou fenômeno, diretamente onde ele ocorre. Portanto, a coleta de dados no ambiente da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, em que o problema de pesquisa se manifesta, se demonstrou uma maneira eficiente de compreender como as questões étnico-raciais atravessam o exercício do trabalho dos/as TAE's no IFPB. Cabe mencionar que a terceira etapa dessa pesquisa, a análise dos dados, será apresentada na seção 4.5 Instrumentos de análise de dados.

4.3 Instrumentos de coleta de dados

Para a obtenção dos dados, foi desenvolvido um questionário, esse instrumento, segundo Gil (2008), trata-se de uma técnica de investigação que possui como vantagens atingir um maior número de pessoas, ainda que estejam dispersas em locais diferentes, assim como garantir o anonimato dos/as respondentes. Portanto a escolha desse instrumento revelou-se oportuna, uma vez que, as diretorias que compõe a DGEP possuem servidores em regime de teletrabalho parcial, de modo que atuam presencialmente na instituição, duas ou três vezes por semana, variando a partir do setor de atuação. Consequentemente, desenvolvemos o questionário, com perguntas fechadas e abertas, elencando os seguintes temas: 1 – políticas institucionais de gestão de pessoas, nesse tema buscou-se capturar as percepções acerca do racismo institucional e os seus silenciamentos; 2 – ambiente de trabalho, no intento de captar as percepções individuais da maneira que as relações étnico-raciais atravessam o contexto laboral e 3 – necessidade de

conscientização e educação, neste último tema, o intento foi de compreender a percepção acerca da demanda individual e coletiva de aprimoramento dos conhecimentos sobre racialidade e racismo.

Também foi utilizada de forma aliada ao questionário, uma Escala de Percepção de Discriminação Racial no atendimento ao público, adaptada da versão validada e desenvolvida no país por Miranda (2015), em seu trabalho denominado *Racismo no contexto da saúde: um estudo psicossociológico*. Conforme Gil (2008), escalas sociais são ferramentas desenvolvidas para medir a intensidade de opiniões e atitudes de forma mais objetiva, uma vez que elas requerem do participante que selecione, dentre os itens apresentados, aquele que melhor representa a sua percepção acerca do assunto em questão. Ressalta-se que a adaptação e a utilização deste instrumento, nessa pesquisa, foram previamente autorizadas pela autora, em contato realizado por e-mail, em janeiro de 2025.

Ambos os instrumentos apresentados acima foram aprovados preliminarmente na qualificação pela banca examinadora e ratificados pelo Comitê de Ética em pesquisa com Seres Humanos do Centro de Ciências Médicas, da Universidade Federal da Paraíba – CEP – CCM – UFPB, de acordo com a Resolução nº 466/2012, a Resolução nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde (Brasil, 2012; 2016) e a Lei Federal nº 14.874/2024. Sobre uma análise dos aspectos éticos e a não obrigatoriedade de submissão de todas as pesquisas a um comitê com tal função, Flick (2004) argumenta que a pesquisa qualitativa, sobretudo as que envolvem a interação direta com participantes humanos, demanda uma reflexão cuidadosa sobre as questões éticas em todas as fases do processo de pesquisa, a partir de seu planejamento, passando pela obtenção do consentimento até a coleta e a análise dos dados, assim como na divulgação dos resultados obtidos. Portanto, infere-se que a avaliação dos instrumentos de pesquisa por um comitê de ética é pertinente para a garantia da integridade da pesquisa, bem como a segurança dos participantes.

Logo, o contato com os participantes da pesquisa ocorreu por meio das diretorias que compõe a DGEP, são elas: Diretoria de Cadastro e Pagamento de Pessoal, Diretoria de Desenvolvimento de Pessoas e Diretoria de Legislação e Administração de Pessoal. Foi enviado ao e-mail das diretorias mencionadas, em 04/06/25, um pedido de divulgação contendo uma breve apresentação do projeto de pesquisa, explicando os seus objetivos e procedimentos e convidando à participação. Nesta comunicação, também foi informado que a pesquisadora bem como a orientadora estavam disponíveis para quaisquer esclarecimentos que fossem necessários

a respeito da pesquisa, assim como foi apresentada a aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa da UFPB, sob o registro CAAE nº 88086725.2.0000.5188.

Por conseguinte, tendo solicitado a concordância dos participantes com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), foi aplicado um questionário acompanhado da Escala de Percepção de Discriminação Racial no atendimento ao público. Os instrumentos, por sua vez, foram disponibilizados via *Google Forms*, no período de 04/06/2025 a 13/06/2025. Esse foi o tempo necessário para que 18 TAE's os respondessem, dessa forma atingimos um percentual de 85,7% de respostas, cabendo mencionar também que a sua aplicação foi encerrada na data supramencionada devido à ausência de participação nos últimos 5 dias de sua disponibilização.

4.4 Contexto e sujeitos da pesquisa

Essa pesquisa concentra a sua análise na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do Instituto Federal de Educação da Paraíba. A escolha do locus se deu por caráter de conveniência, em virtude da inserção prévia desta pesquisadora como servidora, nesta diretoria, foi possível observar, a partir da vivência, a ausência do tema relações étnico-raciais nas ações de desenvolvimento de pessoal, assim como nas políticas institucionais voltadas para a gestão de pessoas. Importa dizer que durante a realização deste estudo, foi desenvolvido pelo IFPB, o Plano de Desenvolvimento de Pessoas para o ano de 2025. Este plano, por sua vez, foi precedido de uma pesquisa interna com os servidores, buscando conhecer as suas necessidades individuais e coletivas de capacitação. Na ocasião, esta pesquisadora foi uma das responsáveis por apontar a necessidade de que as relações étnico-raciais fosse um tema a ser pautado na instituição. Tendo contribuído, dessa forma para que fosse instituído, no rol desse plano, a atividade de número 215, que estabelece como objetivo do instituto: “avançar nas discussões sobre o combate ao racismo”.

Ademais, os sujeitos da pesquisa foram escolhidos em virtude dos objetivos propostos, visto que todo o universo de servidores públicos, da diretoria em questão, é formado por TAE's, totalizando 22 pessoas em atividade. Dessa maneira, optamos por selecionar, 21 servidores/as para participarem deste estudo, excluindo, portanto, apenas a autora desta pesquisa. Coadunando-se com a escolha, Sampieri, Collado e Lúcio (2013) afirmam que a população da pesquisa se refere à totalidade de casos consoantes com características específicas, isto implica dizer que se trata de uma totalidade de indivíduos que possuem as especificidades abordadas

pelo problema de pesquisa proposto. Considera-se, portanto, que todos os servidores/as da DGEF são atravessados pelas relações étnico-raciais, posto que a instituição possui uma composição heterogênea de servidores/as em seu quadro funcional e realiza atendimentos à comunidade acadêmica em geral, similarmente heterogênea.

Por se tratar de um universo de pesquisa que não possui como característica uma população grande, mas sim bem definida, optou-se por uma amostragem intencional com vistas a oferecer um recorte do Instituto Federal da Paraíba. Sob esse prisma, Gil (2008) ilumina a compreensão sobre a intencionalidade da amostra ao evidenciar que, na amostra intencional, o pesquisador elege os elementos que julga serem os mais ilustrativos, baseando-se em conhecimento prévio da população. Portanto, a DGEF, enquanto uma diretoria-geral, que produz documentos normativos que nortearão os processos de gestão de pessoas nos *campi*, pode prover uma diversidade de perspectivas relevantes para atendimentos dos objetivos deste estudo.

4.4.1 Caracterização dos participantes da pesquisa

A pesquisa em tela envolveu 18 servidores TAE's, lotados nas três diretorias que compõem a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, do Instituto Federal de Educação da Paraíba. De modo a garantir a confidencialidade, os participantes não receberam informações que propiciem a sua identificação, tais como a função e/ou cargo que ocupam na instituição. Os participantes, portanto, são designados neste estudo como TAE1, TAE2, TAE3 até TAE18, com o TAE1 sendo o primeiro servidor a participar do estudo e assim sucessivamente.

Quadro 3 – Caracterização dos participantes do estudo

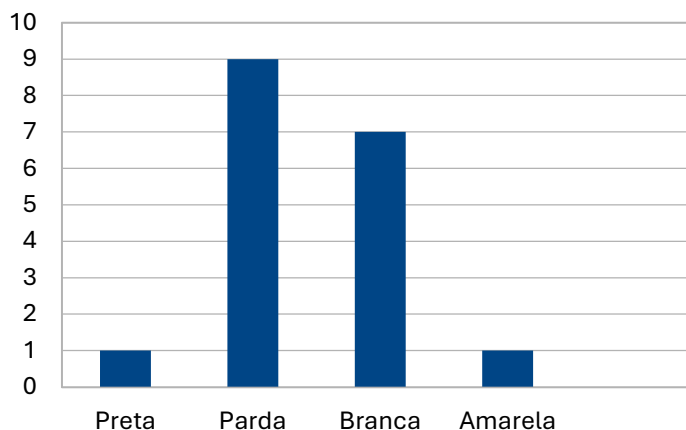
Servidor/a	Gênero	Faixa Etária	Autodeclaração o Racial	Tempo na instituição
TAE1	Feminino	30 - 39	Parda	Até 15 anos
TAE2	Masculino	50 - 59	Preta	Até 15 anos
TAE3	Masculino	50 - 59	Parda	Até 15 anos
TAE4	Feminino	30 - 39	Branca	Até 15 anos
TAE5	Masculino	40 - 49	Amarela	Até 15 anos
TAE6	Feminino	30 - 39	Branca	Até 15 anos
TAE7	Masculino	30 - 39	Parda	Até 10 anos
TAE8	Masculino	30 - 39	Branca	Até 15 anos
TAE9	Feminino	40 - 49	Branca	Até 15 anos
TAE10	Feminino	40 - 49	Parda	Até 15 anos
TAE11	Feminino	30 - 39	Parda	Até 10 anos
TAE12	Feminino	40 - 49	Branca	Até 10 anos
TAE13	Feminino	40 - 49	Parda	Até 15 anos

TAE14	Masculino	50 - 59	Parda	Até 10 anos
TAE15	Feminino	40 - 49	Branca	Até 15 anos
TAE16	Masculino	40 - 49	Branca	Até 15 anos
TAE17	Feminino	30 - 39	Parda	Até 10 anos
TAE18	Feminino	30 - 39	Parda	Até 5 anos

Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

A partir deste quadro, evidencia-se que o perfil predominante de participantes da pesquisa é de mulheres, representando um total de 11, divididas entre as faixas etárias de 30 a 39 anos (6 participantes) e 40 a 49 anos (5 participantes). Esse grupo se subdivide entre brancas e pardas, sendo o último tipo mais presente no grupo de menos idade e consequentemente, menos tempo de instituição. Quanto ao perfil dos homens que responderam à pesquisa, totalizaram 7, sendo que neste grupo temos o único participante autodeclarado preto da pesquisa. A faixa etária predominante dos homens é de 30 a 39 anos (3 participantes) de maioria branca e 50 a 59 anos (3 participantes) de maioria parda, sendo este último grupo de maioria com até 15 anos de instituição. A distribuição racial dos participantes é apresentada no gráfico abaixo.

Gráfico 1 – Distribuição racial dos participantes da pesquisa



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

Dessa forma, demonstra-se que os participantes deste estudo compõem um grupo heterogêneo no aspecto racial, mas ao somarmos as pessoas pretas e pardas, teremos uma maioria negra, representando aproximadamente 55,6 % dos respondentes, percentual similar ao existente hoje na população brasileira em geral. Importa dizer que, a critério da pesquisadora, a autodeclaração racial dos participantes foi enfatizada na análise, quando o contexto apontava uma divergência nítida entre um grupo racial e o outro, não sendo ressaltada, portanto, quando os posicionamentos se apresentavam de forma homogênea.

4.5 Instrumento de análise de dados

Para refletir e sistematizar os dados coletados nos instrumentos escolhidos, utilizamos a análise temática, dado que de acordo com Braun e Clarke (2014), este método, de análise qualitativa, visa a descobrir unidades de significado que emergem, a partir do conjunto de informações, revelando aspectos importantes das experiências, percepções ou fenômenos contemplados no estudo. Assim, a AT não se restringe a realizar uma descrição simples, posto que busca interpretar, bem como atribuir sentido aos padrões (temas) revelados. Cataldi (2025) sugere que, embora haja outras publicações a respeito deste método, o trabalho proposto por Virgínia Braun e Victoria Clarke, no campo da Psicologia, é um dos mais completos, visto que as autoras buscaram explicar as concepções teóricas da AT, assim como o processo de conduzir suas etapas sob um rigor metodológico. Portanto, a escolha da AT, fundamentada no rigor metodológico proposto por Braun e Clarke (2014) e reforçado por Cataldi (2025), demonstrou-se a abordagem mais apropriada para não somente descrever, mas também interpretar e consequentemente dar sentido às experiências e percepções subjacentes aos dados coletados, o que permite obter uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados.

Outra vantagem importante da AT, apontada por Braun e Clarke (2014) é a sua adaptabilidade, uma vez que oferece uma estrutura sistemática para a codificação e a identificação de temas, mas sem a necessidade de compromissos teóricos rígidos. A AT permite análises em diferentes níveis interpretativos, de acordo com os objetivos do estudo. Essa característica a distingue de outros métodos analíticos que se concentram em aspectos específicos dos dados, não contemplando novos panoramas que podem surgir, a partir deles. Essa também é a razão de sua escolha para esse estudo, visto que as relações étnico-raciais no Instituto Federal de Educação da Paraíba, tratam de uma área ainda pouco investigada.

Nessa direção, os passos para conduzir uma análise temática, de acordo com Braun e Clarke (2006) são 6, identificados na tabela abaixo:

Tabela 3 – Fases da Análise Temática

		Descrição do processo
Fase		
1	Familiarização com os dados	Transcrever os dados (quando for o caso), fazer leitura e releitura deles, anotando as ideias iniciais.
2	Geração de códigos iniciais	Codificar os aspectos interessantes e de forma sistemática, agrupá-los em códigos, contemplando todo o conjunto de dados.
3	Busca por temas	Agrupar os códigos em temas emergentes, juntando todos os dados de cada tema.
4	Revisão dos temas	Verificar se os temas se conectam bem aos trechos codificados, gerando um mapa temático.
5	Definição e nomeação dos temas	Refinar as especificidades de cada tema, bem como o relato geral, nomeando-os e definindo-os.
6	Produção do relatório	Recortar trechos envolventes para exemplificar, interpretá-los, relacionar ao problema de pesquisa e literatura, e produzir um relatório acadêmico final.

Fonte: Adaptado de Braun e Clarke (2006).

A partir da escolha do método, dando início a sua execução, as respostas manifestadas pelos participantes da pesquisa foram organizadas conforme as dimensões abordadas nos instrumentos. Por conseguinte, a partir do referencial teórico utilizado e os instrumentos de pesquisa aplicados, estabeleceu-se a escolha dos temas, os quais emergiram na coleta de dados e foram organizados em códigos, assim como preconiza o método. Em razão disso, a partir da familiarização com os dados, 6 temas emergentes foram identificados, conforme demonstrado na tabela abaixo.

Tabela 4 – Geração dos códigos iniciais

Temas		Número de citações
1	Conscientização e Educação	15
2	Aplicação correta da lei	9
3	Administração Pública	8
4	Políticas institucionais	6
5	Apoio e inclusão	2
6	Ambiente de trabalho	2

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O agrupamento dos códigos iniciais, demonstrados acima, foi realizado a partir da sua relação com o fenômeno estudado, utilizando a ferramenta “Atlas.ti versão 25”. O uso do *software* otimizou a identificação e predominância dos temas a partir dos perfis dos participantes, gerando o mapa temático. Na sequência, a extração dos temas se deu a partir das respostas das questões abertas, no entanto, para a sua análise e interpretação, foram relacionadas as respostas das perguntas abertas com as das perguntas fechadas do questionário. Esse agrupamento, por sua vez, embasou a produção da etapa final da AT, denominada “Produção do relatório”, sublinha-se que esta última etapa será apresentada no próximo capítulo desta dissertação. Em continuidade, na tabela abaixo, apresentamos os temas, após serem minuciosamente refinados, apresentando também as suas respectivas descrições traduzidas a partir do que a análise nos conta, alinhadas às demandas da pesquisa.

Tabela 5 – Refinando os detalhes dos temas

	Temas	Descrição	Subtemas	Descrição
1	Conscientização e Educação	Sugestões de criação de cursos e palestras sobre letramento racial e diversidade, bem como campanhas de conscientização.	Sensibilização/ Conhecimento	Ausência de atividades voltadas para o aprimoramento do conhecimento dos servidores/as acerca das questões étnico-raciais.
2	Legalidade na Administração Pública	Garantia da aplicação correta da lei de cotas raciais, assim como cumprimento do papel legal da instituição na promoção da igualdade.	Igualdade	Aferição realizada pelas comissões de heteroidentificação como parte fundamental da eficácia da lei.
3	Políticas institucionais de gestão de pessoas	Necessidade de uma revisão das políticas de gestão de pessoas para garantir a inclusão e a diversidade racial. E implementação de ações que promovam a igualdade racial e o combate ao racismo institucional.	Revisão de políticas/ Diversidade/ Combate ao racismo/ Atividades culturais	A neutralidade vista como ineficaz para a promoção da transformação social.
4	Ambiente trabalho inclusivo	Percepções sobre a necessidade de um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo, onde as demandas de servidores negros sejam atendidas de forma igualitária	Inclusão/ Olhar humanizado	A exclusão de pessoas negras, existente na sociedade, não deve se repetir na instituição.

Fonte:Elaborado pela autora (2025).

Posteriormente, para a realização da análise das respostas das perguntas fechadas, assim como as obtidas através da Escala de Percepção de Discriminação Racial, seguimos a abordagem mista de Johnson e Onwuegbuzie (2004), a qual nos ensina que a combinação de dados qualitativos e quantitativos, nos permite explorar diferentes aspectos do problema, aumentando a profundidade e a riqueza das informações obtidas. Dessa forma, integramos os dados coletados com a aplicação de escala do tipo *Likert* aos achados provenientes das AT's, enquanto metodologia aplicada para análise das respostas abertas do questionário. Os resultados obtidos a partir dessa integração, por sua vez, serão apresentados no capítulo seguinte.

5 ENTRE O AFLORAR E O OCULTAR: O CENÁRIO RACIAL NA DGEP SOB ANÁLISE

O nosso mundo continua a ser, mesmo que ele não queira admiti-lo, em vários aspectos, um “mundo de raças”. O significante racial é ainda, em larga medida, a linguagem incontornável, mesmo que por vezes negada, da narrativa de si e do mundo, da relação com o Outro, com a memória e o poder.

(Mbembe, 2017, p 102)

O excerto, escrito acima por Achille Mbembe, inicia esse capítulo descortinando o racismo envergonhado que admitimos existir em nossa tessitura social. Mesmo em contextos que à luz da legalidade jurídica seriam inadmissíveis, a exemplo de uma instituição de ensino pública federal, a qual é objeto deste estudo, o racismo manifesta a sua presença. Para tanto, no intento de desvendar esta realidade, neste capítulo apresentaremos os dados obtidos na aplicação da pesquisa, através do questionário, construindo as análises desses dados à luz da Análise Temática, de Braun e Clarke (2006), estabelecendo um diálogo com nosso referencial teórico trazido nos capítulos anteriores.

Dessa forma, apresentaremos a percepção dos Técnicos/as Administrativos/as em Educação sobre como as relações étnico raciais perpassam o exercício do seu trabalho no Instituto Federal de Educação da Paraíba, organizadas em quatro grandes temas, oriundos da aplicação da análise temática. Esses temas, que apontam os desafios do instituto no enfrentamento ao racismo, são: conscientização e educação; legalidade na administração pública; políticas institucionais de gestão de pessoas e, ambiente de trabalho inclusivo. Em continuidade, na última seção, abordaremos os achados provenientes da aplicação da escala de discriminação racial no atendimento ao público.

5.1 Percepção sobre *conscientização e educação* – a maior necessidade enxergada pelos participantes para o enfrentamento racismo

No âmbito da instituição em tela, a conscientização e a educação são alguns dos pilares que sustentam o aprimoramento contínuo de seu corpo funcional, uma vez que se trata de um instituto que propõe não somente a educar, mas contribuir com a formação de cidadãos. Dessa forma, esses temas se demonstraram centrais no início de nossa análise.

A conscientização e educação foram os dois primeiros códigos que surgiram com prevalência na aplicação da metodologia escolhida, a AT. Embora, o método não preconize que a maior frequência de citação de um termo sugira a sua validação, essa repetição nos indica um aspecto relevante a ser considerado junto ao conjunto de dados (Souza, 2006). Nesse sentido, a

menção de “*conscientização*” e “*educação*” ou termos afins, tais como: “*oferta de cursos*”, “*palestras*”, “*rodas de conversa*”, “*capacitações voltadas ao combate ao preconceito*”, foi quase unânime entre os participantes, sobretudo quando questionados sobre a sugestão de ações para aprimoramento da diversidade racial pela Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. No que se refere a essa temática, apenas o TAE3, homem, pardo, trouxe uma outra perspectiva, na contramão da ideia de formação, ao sugerir apenas “*um olhar mais humano*”, como única ação necessária a ser implementada. Cabe mencionar que este mesmo participante se posicionou como neutro sobre a necessidade de capacitação sobre o tema, mas se mostrou favorável à participação em uma atividade relacionada a temática. Essa proposição de acrescentar humanidade ao olhar sobre questões raciais, bem como os seus posicionamentos no questionário nos sugere que este indivíduo acredite numa responsabilidade individual e não institucional de se enfrentar o racismo.

Por sua vez, na sugestão apontada pelo TAE16, homem, branco, afirma que é necessário “*implementar um programa de conscientização no IFPB com campanhas educativas, rodas de diálogo e oficinas que abordem o racismo estrutural e mostrem que a raça não define as capacidades das pessoas*”. Observamos, portanto, um pensamento robusto sobre as ações institucionais demandadas para educar e sensibilizar os servidores acerca do tema. Essa fala nos revela também que, apesar de serem inexistentes ações nesse sentido na Reitoria, há servidores/as que compreendem o tema, inclusive na utilização dos vocábulos caros ao campo de enfrentamento do racismo, como o termo “racismo estrutural”. Já o TAE14, homem, pardo, que assevera que toda a gestão da DGEP já é antirracista, oferece como recomendação “*atividades culturais*” para aprimoramento da diversidade. Embora não esteja explicitada como ou quais seriam essas atividades, promover o conhecimento acerca da cultura negra, suas origens, como foram assimiladas a outras no contexto brasileiro, a exemplo da cultura indígena, pode ser uma ferramenta útil, desde que aliada a uma estratégia macro de aprimoramento de conhecimento acerca da diversidade racial.

Frente ao exposto, notamos que os TAE3 e TAE16 têm elaborações diferentes sobre como a instituição deve abordar a temática racial, uma vez que o primeiro a enxerga como não prioritária, ou até facultativa ao indivíduo, e o segundo compreende a amplitude da abordagem que o tema demanda e a importância da instituição nesse sentido. No entanto, ambos estão abarcados na perspectiva de Bento (2022), que sustenta que resistências emergirão quando a diversidade e a equidade passam a ser abordadas com seriedade por uma instituição, ou seja, haverá apoio, mas dificilmente de todos os envolvidos. Para alguns, admitir a existência de

práticas racistas é um grande avanço, mas combatê-las envolve um esforço e/ou desconforto que talvez não seja necessário, em sua perspectiva, a qual provavelmente deve promover alguma blindagem cotidiana da violência racial.

Ademais, uma vez que o TAE3 é pardo, esse achado vai ligeiramente na contramão do que é postulado por Diangelo (2018), a qual aponta que as reações defensivas podem surgir, além de tentativas de desengajamento, tais como evitar discussões ou minimizar a importância do tema, mas que virão sobretudo de pessoas brancas. Essa constatação nos possibilita assimilar a complexidade do tema estudado, pois trata não apenas de como os indivíduos são percebidos socialmente, mas também como eles se percebem em seus contextos, posto que temos uma pessoa parda demonstrando menos sensibilidade ao tema que uma pessoa branca. Sendo também possível inferir, a partir disto, que a falta de letramento racial dificulta a construção de diálogos francos que venham a contribuir com uma gestão mais justa e consequentemente antirracista.

Dessa forma, constatamos a necessidade de estratégias bem construídas, articuladas entre si, envolvendo diversos setores da instituição, para lidar com os desafios de se promover a equidade racial no ambiente institucional. Posto que a pauta racial desperta níveis distintos de engajamento nos participantes dessa pesquisa, variando de adesão à resistência, infere-se que uma abordagem sistêmica e a consolidação de uma gestão antirracista possa ter a capacidade de superar as barreiras cognitivas que as injustiças raciais produzem.

5.2 Percepção acerca da *legalidade na administração pública* – um imperativo para a legitimidade sob o olhar dos entrevistados

A legalidade é um pré-requisito dos atos de uma instituição pública, logo era de se esperar que emergisse enquanto tema em nossas análises. Dessa forma, o tema “legalidade na administração pública” aparece preponderantemente nas respostas dos TAE’s quando questionados sobre a importância da existência de Comissões de Heteroidentificação para o cumprimento das cotas raciais para o ingresso no serviço público, previstas na Lei 12.990/2014. Nesse sentido, todos afirmaram que as consideravam importantes, à exceção do TAE3, que respondeu declarando: “*Não sei*” (TAE3). A partir dessa resposta, infere-se que é um indivíduo que não enxerga uma urgência ou relevância acerca da temática racial. No entanto, um outro olhar foi lançado pelo TAE2, homem, preto, que trouxe a seguinte resposta: “*Considero importantes, pois o fato de haver uma avaliação de candidatos autodeclarados pardos ou preto*

inibe o uso deste benefício por pessoas que não se enquadram nesse perfil. Por outro lado, é preciso observar bastante, além dos traços, a raiz genealógica de cada pessoa pois não é improvável que alguém de cor clara possua algum ascendente negro devido à profunda miscigenação que há no Brasil.” Essa colocação carrega muitos significados, pois observa-se claramente um desconhecimento acerca de como se fundamenta o racismo no Brasil e consequentemente qual o papel das comissões de heteroidentificação no enfrentamento dessa iniquidade.

Posto que, no contexto brasileiro, o racismo recorre aos traços fenotípicos para eleger quais são os indivíduos que devem ser discriminados e quais são os que não devem, quem pratica um ato discriminatório racista não recorre, portanto, a árvore genealógica dos indivíduos que vitimizam. Dessa forma, Dias e Tavares (2018) iluminam o entendimento ao asseverar que, são considerados, pelas comissões, os traços fenotípicos que conferem uma aparência racial negra. Essa abordagem, adotada pelas comissões, por conseguinte é a mais apropriada em nossas circunstâncias, posto que o sistema de cotas, enquanto ação afirmativa, visa a corrigir as desigualdades históricas provenientes de um racismo que se manifesta justamente pela leitura social da aparência. Dessa maneira, a heteroidentificação é um mecanismo utilizado para certificar que os benefícios das políticas afirmativas sejam direcionados àqueles indivíduos que são, de fato, alvo ou estão sujeitos a sofrerem discriminação racial em seu cotidiano.

Para além disso, a TAE6, mulher, branca, nos desvela uma opinião conflitante ao declarar, como resposta a mesma questão, que: *“Sim, para que pessoas não negras/pardas não possam usufruir das cotas destinadas aqueles que realmente sofrem as consequências do racismo estrutural. Bem como, para que as cotas cumpram o papel de promover verdadeiramente e com justiça a diversidade étnico-racial dentro do serviço público.”* Ora, uma vez que as cotas raciais preconizadas pela Lei 12.990/14 também são destinadas às pessoas pardas, a participante desnuda a confusão existente sobre a aplicação do dispositivo legal, sinalizando um possível desconhecimento sobre composição da população negra brasileira. Cabe destacar que em suas respostas, a TAE6 também afirma não haver diversidade racial na ocupação de cargos de liderança e tampouco que a diversidade racial do IFPB espelhe a sociedade em que está inserido, o que demonstra alguma compreensão sobre o problema da falta de representatividade racial, ainda que passível de aprimoramento.

Muitos participantes, nesse mesmo questionamento, também recorreram ao código *“igualdade”* associado à *legalidade*, podendo ser interpretado que, estejam recuperando aqui, o texto constitucional brasileiro que prevê igualdade entre seus cidadãos. Vale ressaltar que, em

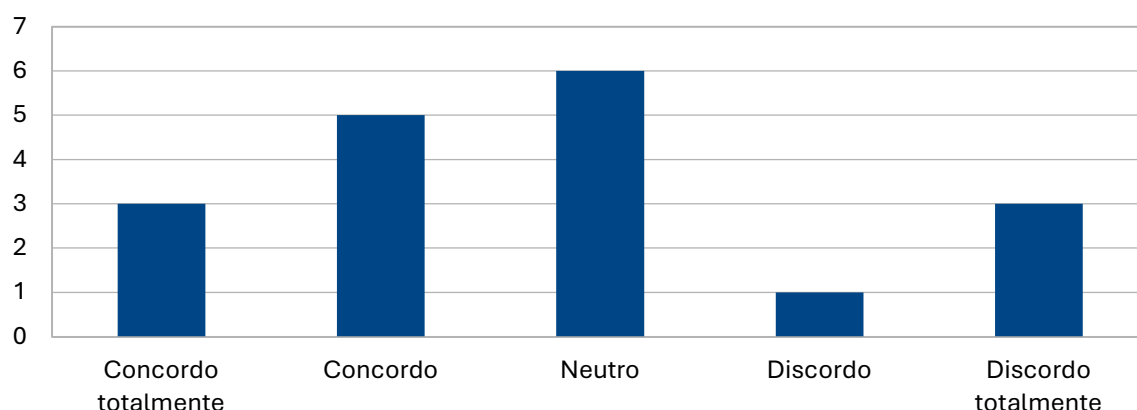
nenhum momento foi mencionado o termo “equidade racial”, pelos respondentes, o que pode sugerir que é um vocábulo ainda muito restrito ao campo dos estudos das desigualdades sociais e pouco compreendido fora dele. Como trouxemos em nossa introdução, a equidade racial refere-se num primeiro momento ao reconhecimento das particularidades dos grupos étnico-raciais e a partir desse movimento, a criação de condições adequadas para que os indivíduos, alcancem seu pleno desenvolvimento.

5.3 Percepção a respeito das *políticas institucionais de gestão de pessoas para diversidade racial* – uma ausência sentida

A manifestação do tema “*políticas institucionais de gestão de pessoas*” nos indica que há uma preocupação significativa, por parte dos respondentes, com a falta de ações que promovam a inclusão e a diversidade racial, uma vez que expressam a necessidade de uma gestão de pessoas que não apenas reconheça, mas combata ativamente o racismo. Nas palavras do TAE16, homem, branco, “[...] *é fundamental que a gestão praticada pelo IFPB seja antirracista. Isso porque uma gestão antirracista não se limita a "não ser racista", mas atua ativamente para identificar, enfrentar e eliminar práticas, estruturas e discursos discriminatórios dentro da instituição.* Essa visão aponta para a demanda de uma gestão proativa para desestruturar o racismo, em suas mais variadas manifestações (racismo institucional e racismo recreativo), presentes na instituição, além de indicar a compreensão de que não há neutralidade nesse contexto, posto que ser “neutro” significaria compactuar com o *status quo* de desigualdades raciais. Cabe ressaltar que a compreensão desse participante, a respeito da gestão antirracista se coaduna com a acepção adotada neste trabalho, na seção 3.3, que a delineou como sendo um conjunto de práticas e estratégias de uma instituição que se compromete em combater as desigualdades raciais existentes em seu interior, a partir das suas atividades e processos.

Nessa direção, o gráfico 2 demonstra a percepção dos respondentes acerca da influência das relações étnico-raciais sobre o desempenho de suas atividades laborais.

Gráfico 2 – Percepção sobre a influência das relações étnico-raciais no desempenho das atividades laborais dos TAES



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

Sobre perceber as questões étnico-raciais influenciando o desempenho de suas atividades, 44,4% dos participantes afirmaram ter esse discernimento. No entanto, 22,2% ou 4 participantes, afirmaram não haver influência, sendo 3 deles, pessoas brancas. Diante disso, sob a perspectiva da gestão de pessoas, é importante refletir sobre as atividades realizadas por esses indivíduos, por exemplo, ao criarem políticas institucionais, normativos ou até instrumentos menos complexos de gestão, como um formulário. Considerando esses exemplos ilustrativos, a elaboração de tais ferramentas exige uma análise criteriosa das diversas variáveis envolvidas, levando em consideração tanto as necessidades do setor demandante quanto as experiências do servidor ou servidora impactado/a, uma vez que essas variáveis moldarão o resultado da ação ou a eficácia do instrumento elaborado. Desse modo, a partir da interpretação dos dados coletados, inferimos que a maioria dos participantes, predominantemente pessoas pardas, percebe o racismo como um fator relevante a ser considerado em seu cotidiano laboral. Todavia, em contraste com esse panorama, uma minoria significativa, majoritariamente branca, nega a influência das questões étnico-raciais ou não as identifica como elementos que atravessam a execução de suas atividades.

Sobre essa negação, ainda que minoritária, Diangelo (2018) nos indica estar relacionada à ausência de reconhecimento direto dessas conversas raciais, o que resulta numa consciência dividida e incoerente, que enxerga e nega o racismo, pois encará-lo geraria um desconforto racial e emocional nos indivíduos que o fizessem. Esse posicionamento nos reforça a ideia de que há uma desinformação sobre a temática racial na instituição e que quanto menos afetada as pessoas são por esse *status quo*, maior é a sua inclinação a mantê-lo. Esse desejo de manutenção pode ser representado pela colocação do TAE14, homem, pardo, “*Enxergo a atual gestão no âmbito de toda a DGEP como antirracista*”. Em outras palavras, esse servidor, em sua

compreensão, enxerga que os avanços da instituição no campo racial já são suficientemente satisfatórios.

A partir dessas elaborações analisadas, percebe-se que há uma premente necessidade da criação de políticas institucionais de gestão de pessoas que transcendam a mera instrumentalidade e que assumam um caráter formativo comprometido com a promoção do letramento racial¹⁸ dos servidores/as que compõe o seu quadro funcional. Sendo fundamental que essas políticas tenham o potencial de serem replicadas e expandidas para as demais diretorias de gestão de pessoas dos *campi* que integram o IFPB, ainda que estas não estejam contempladas neste estudo.

5.4 Percepção concernente a um *ambiente de trabalho inclusivo* – uma demanda alinhada ao papel da instituição

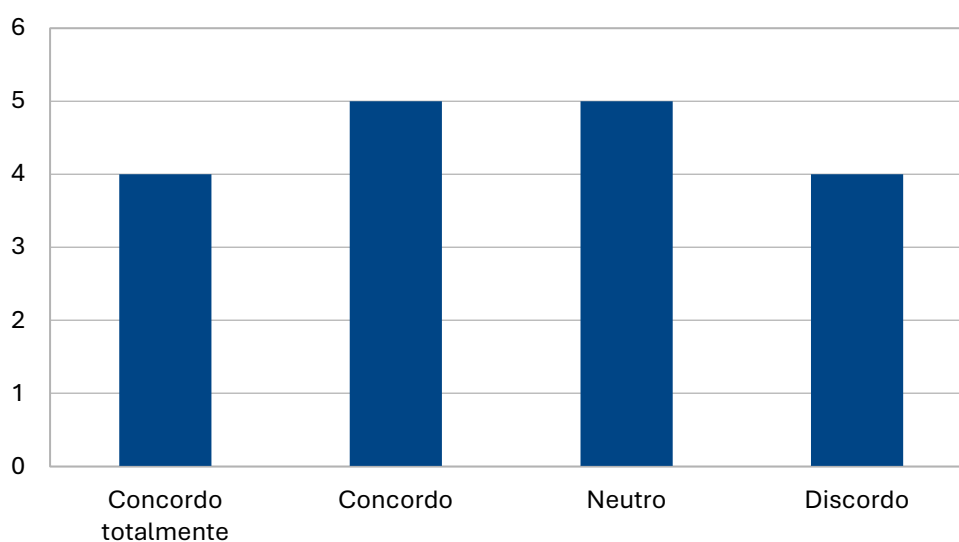
O anseio por um ambiente de trabalho acolhedor e que valorize seus membros emerge como tema e as vozes dos participantes endossam a sua importância. Enquanto grande tema, a necessidade de um *ambiente de trabalho inclusivo*, é expressa na fala do TAE5, homem, amarelo, “[...] a administração pública deve promover a igualdade racial, combatendo o racismo, criando um ambiente de trabalho mais justo e inclusivo.” Nesse trecho, para além da inclusão também é ressaltado o papel institucional do IFPB, por se tratar de um ente membro da administração pública federal. Esse papel também é destacado pela TAE17, mulher, parda, ao afirmar que o IFPB “é uma instituição que serve de modelo para outras”, o que demonstra uma expectativa que o instituto não só cumpra o seu dever legal, mas que se torne um “padrão” a ser seguido. O código inclusão, por sua vez, também aparece expresso quando das sugestões de ações de aprimoramento de pessoal, a exemplo do trecho extraído das respostas da TAE15, mulher, branca, “eventos de conscientização e políticas mais inclusivas”. É possível inferir, portanto, que a inclusão está compreendida, pelos participantes, como um processo ativo requerido enquanto um dos papéis institucionais a serem desempenhados pelo IFPB.

Em contrapartida, na fala do TAE7, homem, pardo, a abordagem deveria ser focalizada naqueles que não contribuem para um ambiente laboral inclusivo, nesse sentido ele argumenta: “[...] devido às questões culturais e sociais que nossa sociedade está inserida há uma necessidade de combate aos indivíduos que persistem na cultura da discriminação no contexto do tema em questão como das demais minorias”. Sobre essa elaboração, importa dizer que,

¹⁸ Segundo a filósofa Djamila Ribeiro (2019), o letramento racial pode ser entendido como a capacidade crítica de reconhecer o a realidade do racismo e agir de maneira consciente contra ele.

apesar de o intuito ser de modificar uma cultura racista, essa opinião vai na contramão do que especialistas como Bento (2022) e Sodré (2023) defendem, que é de primordialmente educar as pessoas acerca da racialidade e as suas implicações. Portanto, a promoção de uma “caça às bruxas” na instituição poderia produzir um efeito deletério, fazendo com que o racismo assumisse uma forma cada vez mais sutil, na conjuntura laboral. Uma vez que não modificaria as subjetividades racistas dos praticantes, apenas criaria uma contenção durante o seu expediente de trabalho, sem promover uma mudança cultural genuína naquele indivíduo e nem tampouco na instituição. Isso não significa dizer que o racismo não deve ser punido, mas que a punição precisa ser precedida de um empenho de caráter educativo do instituto em enfrentar o racismo. Ademais, os dados também revelaram que os participantes têm opiniões distintas, acerca do nível de segurança para se denunciar um episódio de racismo que venha a ocorrer na instituição, conforme demonstra-se no gráfico 3.

Gráfico 3 – Percepção sobre sentir-se seguro/a para denunciar racismo no IFPB



Fonte: Elaborado pela pesquisadora (2025).

A partir do gráfico, notamos que pouco mais da metade dos participantes se sente seguro/a para realizar uma denúncia de racismo no IFPB. Entretanto se considerarmos que, aqueles que se posicionaram como “neutros” não conseguiram, por algum motivo, asseverar que sentem segurança para fazer uma denúncia de racismo na instituição, podemos constatar a existência de uma lacuna institucional. Ou seja, a organização, em tela, não indica adequadamente o que deve ser feito para tratar essa situação ou ainda, simplesmente não fala abertamente sobre o tema. Cumpre destacar ainda que 2 participantes, TAE15, mulher, branca e TAE17, mulher, parda, apontaram, através de suas respostas, que identificam práticas de

racismo institucional no IFPB. Desse modo, a partir dessas percepções pode-se inferir que a neutralidade de alguns participantes sobre a segurança para denunciar o racismo pode partir tanto de uma falta de clareza da própria instituição sobre qual o caminho percorrer para se fazer uma denúncia, quanto pode se tratar de uma compreensão restrita sobre como o racismo se manifesta em seu plano de fundo laboral, uma vez que apenas duas participantes o identificaram.

Bento (2022) afirma que o racismo institucional é uma herança de múltiplas discriminações sofridas por pessoas negras em sociedades desfiguradas por processos de violências sistêmicas contra corpos negros. A autora também pontua que não só apenas atos discriminatórios são verificados em uma organização racista, mas o perfil hegemônico dos seus profissionais, suas lideranças e parcerias pode ser averiguado para constatar tal conduta. Portanto, é possível afirmar que analisar o racismo institucional exige uma compreensão mais aprofundada sobre o tema. Uma vez que a instituição ainda não avançou na discussão da problemática, seus servidores/as, embora seja perceptível que alguns busquem conhecimento autonomamente, também necessitam ampliar o seu discernimento acerca da temática.

Nesse contexto, cabe mencionar também que 44,4% dos respondentes afirmaram já ter presenciado alguma situação de discriminação racial em seu local de trabalho, ainda que de forma recreativa (brincadeiras e/ou piadas) e que apenas 66,6% afirmam sentir-se à vontade para abordar questões relacionadas à raça e racismo em sua esfera de trabalho. Esses números nos indicam, portanto, que há um contraste entre a identificação de atos racistas individuais, (podendo ser expressos por um racismo recreativo, no caso em tela) e a quantidade de intervenções antirracistas por parte dos que a experienciam. Uma vez que mais da metade sentem-se confortáveis em falar sobre raça e racismo, seria controverso que quase a metade desse contingente ainda presenciase práticas assim no exercício do seu trabalho. Desse modo, essa constatação sugere reiteradamente a urgência de práticas pedagógicas que enfrentem o racismo, inclusive em sua faceta recreativa, envernizada de humor, mas que está carregada do sentindo maior que é a manutenção da dominação de corpos brancos sobre os corpos não-brancos.

5.5 Percepção de discriminação racial no atendimento ao público – uma negação que contrasta com a realidade

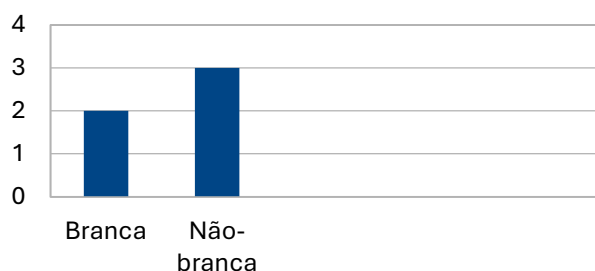
A escala de percepção de discriminação racial no atendimento ao público foi utilizada, no estudo em tela, para classificar como: Ausente, Baixa e Alta, a compreensão dos participantes sobre as práticas racistas na prestação de atendimento ao público, no âmbito da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas. Para tanto, os critérios convencionados pela autora, são provenientes e adaptados do estudo “*Racismo no contexto da saúde: um estudo psicossociológico*”, de Miranda (2015). Para a classificação das respostas advindas de uma escala de frequência do tipo *Likert*, os critérios são os seguintes:

Tabela 6 – Classificação das respostas	
Respostas	Classificação
Nunca	Ausente
Quase nunca	Baixa
Às vezes	Baixa
Quase sempre	Alta
Sempre	Alta

Fonte: Elaborado pela autora (2025).

A partir da classificação apresentada na tabela 6 e observando os ensinamentos de Johnson e Onwuegbuzie (2004), que apontam para a possibilidade de um fortalecimento das evidências para as conclusões, através de uma abordagem mista com a união dos métodos quantitativo e qualitativo, verificou-se que 72,2% dos participantes percebem a discriminação racial como ausente, no contexto do atendimento ao público prestado pela DGEP. Enquanto 27,7% a percebe como baixa. Ademais, esmiuçamos o perfil que representa o percentual que admite a existência da discriminação racial, ainda que baixa, para obter uma compreensão mais rica do fenômeno, conforme representado no gráfico 3.

Gráfico 4 – Perfil racial que identifica a discriminação racial como baixa



Fonte: Elaborado pela autora (2025).

O gráfico apresenta a autodeclaração racial dos participantes que classificaram a percepção da discriminação racial no atendimento ao público prestado pela DGEF como baixa. Aprofundando essa representação verificamos que, o grupo de respondentes que faz essa classificação é composto por 4 mulheres, igualmente divididas entre brancas e pardas e 1 homem pardo. Ademais, a partir dessa caracterização, percebe-se distintivamente que todos os participantes com o seguinte perfil: homem, branco, classificaram como ausente a discriminação racial no atendimento ao público. A constatação desses dados, ao serem evidenciadas a autodeclaração racial dos participantes, corrobora com os estudos de DiAngelo (2018) que nos indica haver uma blindagem branca em relação a percepção de práticas racistas nos seus contextos. Portanto, a ausência da apreensão de algumas práticas como discriminatórias, por esse grupo específico, nos desvela o reflexo do não-enfrentamento do racismo no cotidiano dessas pessoas. Pois, uma vez que os privilégios raciais são naturalizados para esse grupo, em seu ponto de vista, nenhuma discriminação é percebida.

Bento (2022) vai além dessa perspectiva, nos elucidando de forma mais ampla a questão, afirmando que se trata de um pacto narcísico ou pacto da branquitude que visa à manutenção do *status quo*. Nessa direção, também ecoam as palavras de Fanon (2008) que discute a alienação e negação da realidade opressora, por parte do opressor, ou seja, aqueles que se beneficiam da existência da discriminação racial. Portanto, depreende-se que não estamos encarando uma falha de percepção individual, posto que a seletividade desse olhar nos sinaliza uma articulação coletiva, ainda que inconsciente, por parte de um grupo historicamente dominante. Essa articulação, no caso em tela, impede o reconhecimento do racismo institucional e consequentemente inviabiliza o seu enfrentamento.

Cabe ressaltar que, embora essa análise indique um alinhamento de um grupo, mesmo que sem uma deliberação consciente de seus membros, esse movimento não isenta a responsabilidade individual de cada uma dessas pessoas. Tendo em vista que se trata de servidores públicos federais, ocupantes do cargo de Técnico Administrativo em Educação, implica dizer que são primordialmente adultos, que possuem ao menos o ensino médio e, uma vez que estão em atividade, recebem periodicamente capacitações, ainda que essas capacitações não estejam inteiramente ligadas à questão racial. No entanto, a partir de tais constatações é possível afirmar, portanto que possuem potencial cognitivo de buscar aprender e compreender as múltiplas violências infligidas à população negra, posto que representam a maior parte da população brasileira, esta que é a destinatária dos serviços prestados pela instituição que essas pessoas fazem parte.

Entretanto, o que visualizamos é que o mecanismo da negação e/ou silenciamento, por vezes se disfarça de neutralidade, diante de questões que exigem um posicionamento dos indivíduos, sobretudo daqueles que conferem privilégios por essa inação institucional. Sob essa perspectiva, Gonzalez (1984) já nos advertia que: *“Ora, sabemos que o neurótico constrói modos de ocultamento do sintoma porque isso lhe traz certos benefícios. Essa construção o liberta da angústia de se defrontar com o recalçamento”*. A neurose apontada pela autora é de que fazemos parte de uma sociedade não-racista, posto que o mito da convivência harmoniosa das raças no Brasil por muito tempo foi alimentado em nossa cultura e produz uma cumplicidade silenciosa entre aqueles que se beneficiam da discriminação. Portanto, a percepção dos servidores da DGEP, enquanto recorte analisado, não difere do que é vivido além dos muros do IFPB, ao contrário, repete os padrões de uma sociedade marcada pela recusa em admitir a existência do racismo, enquanto segrega e oprime a sua população negra.

No entanto, é importante reiterar que essa instituição de educação tem o poder de produzir uma transformação social e pertinentemente tem esse como um dos seus objetivos. Urge consequentemente que revise as suas políticas de enfrentamento desse mal, capacite os seus servidores/as para o reconhecimento crítico dessa iniquidade, indique canais seguros e eficientes para apuração de episódios de discriminação, no âmbito da instituição, promova espaços de diálogos com vistas a uma troca de experiências buscando enfrentar a discriminação recreativa, e, dessa forma, atue ativamente na luta contra o racismo. E nesse processo de mudanças estruturais em prol da construção de relações raciais equitativas no ambiente institucional transforme os servidores/as em aliados dentro da perspectiva da construção de uma verdadeira gestão antirracista.

Diante desse cenário de urgências identificadas, elegemos o letramento racial como o primeiro e fundamental passo a ser dado pela instituição e dessa forma o concebemos o produto técnico-tecnológico dessa dissertação, a ser apresentado no capítulo seguinte, compreendendo que a ausência de um conhecimento aprofundado acerca de raça e racismo constitui a base para os silenciamentos, as negações e a reprodução de discriminações no ambiente laboral, conforme desvelado por esta pesquisa.

6 PRODUTO TÉCNICO-TECNOLÓGICO

[...] diversidade não pode servir para relativizar “todos sofrem algum tipo de discriminação e vamos combater todas as formas disso” ... temos que diferenciar aquelas (discriminações) cuja violência está na base de um verdadeiro genocídio, como o que observamos cotidianamente com relação à população negra.
(Bento, 2022, p. 104)

A diversidade, como mencionada pela autora, já compõe o vocabulário de boa parte das instituições, estando presente em ações que buscam abordar as diferenças e integrá-las, no entanto, o racismo não pode ser abordado por uma perspectiva benevolente e reducionista. Para tanto, a elaboração deste Produto Técnico-Tecnológico (PPT), que integrou os requisitos para a obtenção do título de mestre no Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, vinculado ao Centro de Educação da UFPB, envolve a organização de um seminário sobre letramento racial para os servidores do Instituto Federal de Educação da Paraíba. A escolha por esse produto está amparada pelo Relatório do Grupo de Trabalho de Produção Técnica da CAPES, publicado em 2019, o qual define evento organizado como sendo um tipo de produto da atividade de divulgação de conhecimento técnico-científico, podendo ser exemplificado por: seminário, congresso, feira e outros.

O desenvolvimento do produto técnico-tecnológico educacional constitui-se como um desdobramento prático e de aplicação social da pesquisa, demonstrando assim a capacidade de tradução do conhecimento acadêmico em soluções reais para os problemas sociais pertinentes e contemporâneos, em consonância com as exigências da CAPES para a produção de produtos técnicos-tecnológicos, no âmbito da pós-graduação.

A análise dos dados produzida por essa pesquisa justificou a escolha do seminário de letramento racial como produto técnico tecnológico, uma vez que esses dados revelaram uma necessidade premente de conscientização e educação a respeito das questões étnico-raciais entre os/as servidores/as da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas do IFPB. Temas como a percepção da legalidade na administração pública (onde o desconhecimento sobre o procedimento de heteroidentificação era evidente), a ausência de políticas institucionais de gestão de pessoas voltadas para a diversidade racial, bem como a constatação de que a maior parte dos participantes não se sente segura para denunciar um episódio de racismo ou nega a ocorrência de discriminação no atendimento ao público, apontaram para uma lacuna significativa no letramento racial.

Dessa forma, identificamos que a conscientização e a educação, que já era o caminho idealizado para o desenvolvimento deste produto, também se demonstrou como a maior necessidade para o enfrentamento do racismo, na visão dos próprios participantes da pesquisa. Portanto, um seminário de letramento racial emergiu como a ferramenta mais adequada para que essas lacunas percebidas fossem abordadas, promovendo o reconhecimento do racismo institucional e capacitando os servidores para uma atuação mais equitativa e antirracista em seus contextos laborais. Por conseguinte, elaboramos a estrutura, apresentada ao final deste capítulo, de um seminário que visa a abordar conceitos e a manifestação do racismo, com foco no racismo institucional, além de apresentar e discutir estratégias para seu enfrentamento. Este seminário será executado na Reitoria do IFPB, durante a semana da Consciência Negra.

O modelo do seminário proposto foi desenhado a partir da compreensão de que o letramento racial é uma ferramenta fundamental para a desnaturalização do racismo e para a construção de um ambiente de trabalho mais equânime. As ações do seminário terão como principais referências teóricas Bento (2022), Ribeiro (2019) e Sodré (2023), bem como os escritos dessa dissertação. Esse produto tecnológico educacional também visa a aprimorar a capacidade crítica dos participantes para reconhecer, analisar e enfrentar o racismo nas diversas formas que ele se manifesta, com foco na sua dimensão institucional, contribuindo para a internalização de práticas antirracistas no cotidiano do IFPB. Para enriquecimento da discussão, recomenda-se a parceria com o Núcleo de Estudos Afro-Brasileiros e Indígenas do Campus João Pessoa (NEABI) para a sua realização, posto que eles já produzem materiais e estratégias nesse sentido no campus. Após a sua execução, espera-se que os participantes demonstrem uma maior sensibilidade e conhecimento sobre as questões raciais, de modo que, a partir dele, haja uma mudança perceptível nas atitudes individuais e que essas se reflitam nas práticas institucionais.

Cabe ressaltar que este produto prevê a realização de uma avaliação *à posteriori*, a ser realizada pelos participantes, onde poderão avaliar a relevância, qualidade e clareza do conteúdo apresentado, bem como os métodos e dinâmicas utilizadas e por fim o aprendizado e a utilização prática dos conhecimentos adquiridos. Dessa forma, é previsto um aprimoramento contínuo que irá fortalecer o papel do seminário como uma ação institucional estratégica para a construção de um ambiente mais equitativo e antirracista.

A relevância desse seminário para o IFPB é demonstrada a partir dos seus efeitos esperados de enfrentamento ao racismo na instituição, assim como o desenvolvimento de competências antirracistas em seus participantes e que esses, por sua vez, possam se tornar

agente multiplicadores, posto que, o público-alvo são os TAE's lotados na Reitoria, mas o evento também estará aberto para a comunidade acadêmica. Ressalta-se que este seminário integrará a primeira ação institucional da Diretoria Geral de Gestão de Pessoas sobre a Consciência Negra, a qual tem previsão de atividades a serem realizadas durante toda a terceira semana do mês de novembro de 2025. Por conseguinte, para o Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior, a concepção deste produto está diretamente vinculada aos objetivos propostos nesta dissertação de mestrado, uma vez que transpõe a análise teórica sobre o racismo institucional para uma iniciativa prática e de caráter formativo. Esse produto, enquanto seminário, materializa o compromisso de traduzir os achados da pesquisa acadêmica em experiências práticas que produzam impacto social e institucional, conforme preconizado por este Programa de Mestrado Profissional.



DESCONSTRUINDO PRECONCEITOS E PROMOVENDO SABERES

**DATA ESTIMADA: 19 DE NOVEMBRO
DE 2025**

13h - Auditório da Reitoria

FORMATO: Presencial (com transmissão ao vivo
para o remoto)

PÚBLICO-ALVO: SERVIDORES TAES E COMUNIDADE ACADÊMICA EM GERAL

DURAÇÃO: 4 horas

Apoio:



Realização:



Quadro 4 – Parte I – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes

Parte I – Por que precisamos de letramento racial?	
Conteúdo abordado	<p>Fazer uma reflexão da presença da cultura negra no nosso cotidiano, abordando personalidades históricas que poucas pessoas sabem que eram/são negras, partindo pelo próprio patrono dos institutos federais, o ex-presidente Nilo Peçanha e a partir daí introduzir a ideia da necessidade de uma “consciência negra”. Na sequência, apresentar o conceito de letramento racial a partir da ideia de Djamila Ribeiro (2019), que argumenta sobre a necessidade contínua de aprendizado e desconstrução das noções de raça e privilégio, a qual implica em uma leitura crítica das estruturas sociais que sustentam as desigualdades raciais. Entende-se o letramento racial como uma forma não só de identificar o racismo, mas também de agir de forma consciente criando práticas antirracistas.</p> <p>Apresentar o conceito de branquitude trazido por Cida Bento (2022) como uma relação de dominação de um grupo que não se vê racializado sobre um outro, detentor de uma “raça”, ressaltar que “raças humanas” não existem.</p> <p>A partir desse entendimento, apresentar um depoimento sobre a experiência de um despertar para o letramento racial, de preferência vivenciada por algum servidor/a da instituição.</p>
Recursos utilizados	Apresentação de slides e participação de convidado/a.
Referências	BENTO, Cida. O Pacto da Branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022. RIBEIRO, Djamila. Pequeno manual antirracista. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 5 – Parte II – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes

Parte II – Racismo é um só, mas se manifesta de muitas formas	
Conteúdo abordado	<p>Apresentar o conceito de racismo e suas formas, a partir do segundo capítulo desta dissertação, denominado: “Por uma gestão antirracista”. Descortinando as dinâmicas sutis e até mesmo, recreativas do racismo no ambiente de trabalho, enfatizando que o humor também pode ser utilizado como estratégia de dominação e que é possível não ser racista, por não cometer atos individuais de racismo, mas ser cúmplice dele ao demonstrar uma postura “neutra”, posto que nessa discussão não há espaço para neutralidade.</p> <p>Na sequência voltar o foco para dimensão institucional do racismo. Adotar o conceito de Sodré (2023) de que o racismo no Brasil, pode ser melhor compreendido como institucional, em detrimento do termo “racismo estrutural”, uma vez que está assentado nas instituições, como família, religião, escola, dentre outros.</p>
Recursos utilizados	Apresentação de slides e reels de instagram da página do Instituto CEERT - Centro de Estudos das Relações de Trabalho e Desigualdades, @ceert.

Referências	BENTO, Cida. O Pacto da Branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022. BONILLA-SILVA, E. Racismo sem racistas: O racismo da cegueira de cor e a persistência da desigualdade na América. Brasil: Editora Perspectiva S/A, 2020. SODRÉ Muniz. O facismo da cor: uma radiografia do racismo nacional. Petrópolis: Vozes, 2023.
-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 6 – Parte III – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes

Parte III – Estratégias de enfrentamento do racismo institucional	
Conteúdo abordado	<p>Apresentar a proposta formulada pelo Guia de Enfrentamento ao Racismo Institucional:</p> <p>1 – Elaboração de diagnósticos: Consiste em identificar e compreender os indícios de racismo na instituição por meio da análise de dados administrativos, registros demográficos e estudos internos. Exemplo: a instituição realizar uma pesquisa para verificar a proporção de TAE's negros em cargos acadêmicos de comando, identificando disparidades.</p> <p>2 – Planos de ação: São estratégias estruturadas para combater o racismo, incluindo metas específicas e responsabilidades. Exemplo: a organização criar um plano para garantir maior diversidade racial na futura ocupação dos cargos de liderança, incluindo seus substitutos, com prazos e metas a serem atingidos.</p> <p>3 – Indicadores de monitoramento: São métricas utilizadas para acompanhar o progresso das ações implementadas. Exemplo: a instituição estabelecer que deverá aumentar, em dois anos, o percentual de funcionários negros em cargos superiores em 20%, acompanhando semestralmente esse quadro.</p> <p>4 – Normatizações internas: Criação de portarias, regulamentos ou diretrizes que orientem e sustentem o compromisso de combate ao racismo. Exemplo: publicação de uma portaria interna que reforçando o compromisso de manter um ambiente de trabalho livre de discriminação racial.</p> <p>5 – Estratégias de comunicação institucional: Utilização de linguagens acessíveis e canais diversos para divulgar o compromisso no combate ao racismo, fortalecendo a transparência e a confiança. Exemplo: a instituição lançar uma campanha com depoimentos de servidores negros/as sobre as suas vivências.</p> <p>Destaca-se aqui a importância de uma instância de governança hierarquicamente superior e independente para o enfrentamento do racismo, bem como a regulamentação interna e comunicação institucional sobre o compromisso de combater o racismo.</p>
Recursos utilizados	Apresentação de slides.

Referências	GUIA DE ENFRENTAMENTO AO RACISMO INSTITUCIONAL. Brasília: [s.n.], 2023. Disponível em: http:// www.laeser.ie.ufrj.br/PT/relatorios%20pdf/Relatório_2009-2010.pdf
-------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 7 – Parte IV – Seminário Desconstruindo preconceitos e promovendo saberes

Parte IV – Debate final	
Conteúdo abordado	<p>Antes de conduzir para o debate final, apresentar iniciativas que promovem a presença africana na Paraíba, a exemplo da Apuamã Turismo, empresa de afroturismo no Estado.</p> <p>Por conseguinte, realizar a promoção de um debate guiado pela questão: A partir do conteúdo abordado, quais as estratégias e ferramentas podem ser mais eficazes na elaboração de um diagnóstico preciso e na implementação de ações afirmativas para combater o racismo institucional na nossa instituição?</p> <p>Avaliação final (os participantes avaliarão o conteúdo e os métodos utilizados pelo seminário).</p>
Recursos utilizados	Participação de convidados/as apresentando suas iniciativas na difusão da cultura negra.
Referências	<p>BENTO, Cida. O Pacto da Branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.</p> <p>BONILLA-SILVA, E. Racismo sem racistas: O racismo da cegueira de cor e a persistência da desigualdade na América. Brasil: Editora Perspectiva S/A, 2020.</p> <p>SODRÉ Muniz. O facismo da cor: uma radiografia do racismo nacional. Petrópolis: Vozes, 2023.</p> <p>GUIA DE ENFRENTAMENTO AO RACISMO INSTITUCIONAL. Brasília: [s.n.], 2023. Disponível em: http:// www.laeser.ie.ufrj.br/PT/relatorios%20pdf/Relatório_2009-2010.pdf</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente dissertação objetivou compreender como as questões étnico-raciais atravessam o exercício do trabalho dos/as Técnicos/as Administrativos/as em Educação no Instituto Federal de Educação da Paraíba, lotados/as na Diretoria Geral de Gestão de Pessoas, buscando contribuir com o exercício de uma gestão antirracista. Este trabalho colaborou para enriquecer a discussão acerca de como são percebidas as questões étnico-raciais, como raça e racismo, no ambiente laboral. As reflexões produzidas e os dados coletados revelaram um cenário complexo, permeado por silenciamentos e negações, onde a percepção a respeito dos atravessamentos das questões raciais varia entre os indivíduos, posto que alguns apresentam uma menor sensibilidade em comparação a outros que possuem algum conhecimento acerca dos efeitos deletérios que as desigualdades raciais produzem em nossa sociedade. Essa constatação demonstra que o microambiente de uma instituição, ou seja, o seu espaço intramuros reflete o macroambiente, ou extramuros, em que está inserida.

Consideramos que os objetivos propostos foram alcançados, uma vez que a investigação respondeu ao seu problema central, ao identificar que, de fato, as questões étnico-raciais permeiam o cotidiano do trabalho dos servidores e servidoras da DGEP, influenciando as suas experiências e interações. Conseguimos identificar também que a abordagem institucional acerca do racismo ainda carece de ações concretas e explícitas que indiquem qual o posicionamento da instituição. Embora haja iniciativas pontuais nesse sentido, importa destacar que uma gestão antirracista só poderá se consolidar através de processos permanentes que desafiem os vieses racistas que estão enraizados em nossas instituições.

A contribuição desse estudo se demonstra ao fornecer um panorama qualitativo das vivências dos servidores/as, estruturadas em quatro grandes temas, provenientes da Análise Temática, sendo eles: conscientização e educação; legalidade na administração pública; políticas institucionais de gestão de pessoas; e ambiente de trabalho inclusivo. Ao descortinar as camadas identificadas nesses temas, essa dissertação provê subsídios para que o IFPB desenvolva estratégias mais eficazes e sensíveis, baseadas na construção de um ambiente de trabalho inclusivo e equitativo, que não se detenha apenas ao cumprimento da lei, mas também na transformação social que está prevista desde a sua concepção. Cabe sempre lembrar que o surgimento dessa instituição é historicamente alinhado ao enfrentamento das desigualdades raciais, posto que foi criada com a nobre missão de capacitar, para o trabalho, os filhos de escravizados recém-libertos, em 1909.

Ainda no tocante à contribuição, esse estudo propõe uma postura proativa da DGEP, na promoção de uma gestão antirracista. Para tanto, sugerimos as seguintes ações concretas e de abordagem sistêmica: 1 – capacitações contínuas e periódicas e letramento racial para os servidores/as de todas as gestões de pessoas do instituto, sendo o produto técnico tecnológico apresentado nessa dissertação uma sugestão de primeiro passo nessa direção; 2 – revisão das políticas e práticas institucionais de gestão de pessoas, sob um olhar antirracista, identificar vieses que impedem a equidade racial na instituição; 3 – criação de canais seguros e acessíveis para apuração de denúncias de racismo, dada a lacuna institucional identificada; 4 – promoção de ambientes de diálogos (que podem ser virtuais, dado ao regime de trabalho vigente semipresencial) de enfrentamento ao racismo recreativo, incentivando trocas de experiências que desconstruam o verniz do humor em atos discriminatórios.

Importa dizer também que apesar das recomendações serem para todo o instituto, reconhecemos que esta dissertação possui limitações. Uma vez que, o estudo foi circunscrito à DGEP, os seus resultados, embora relevantes nesse plano de fundo, não podem ser generalizados para toda a instituição, tampouco podemos afirmar que os dados espelhem a percepção de todos os servidores e servidoras que compõe o corpo funcional do IFPB. Dessa forma, essas limitações abrem espaço para futuras investigações, a exemplo da compreensão da percepção acerca das relações étnico-raciais em outros setores ou *campi*. Bem como outras análises, na instituição em tela, poderão deter o seu foco nas resistências à implementação de políticas antirracistas de forma a contribuir para o avanço nos estudos das relações étnico-raciais no serviço público brasileiro.

Enquanto servidora estudante, de um mestrado profissional, pude perceber o quanto enriqueci o meu pensamento crítico ao longo dessa jornada, assim como pude compreender que o meu papel dentro de uma instituição pública, enquanto mulher preta, vai além de executar as atividades burocráticas delegadas a mim. Nesse papel, não represento apenas um indivíduo, mas uma totalidade que ainda sofre com a baixa representatividade. Estar nesse lugar e saber que muitos dos meus não o alcançaram devido a um sistema que os exclui, nega suas dores e os silencia reiteradamente, mostra o quão transgressor é o ato de estudar, munir-se de conhecimento e então ir à luta denunciando e construindo contribuições sólidas para que se enfrentem as iniquidades raciais. O desejo que fecha esse trabalho é que as sementes lançadas aqui possam germinar através de ações que construam um ambiente de trabalho onde o respeito seja a base das relações e o antirracismo seja uma bandeira realmente abraçada pela instituição.

REFERÊNCIAS

ACCYOLE, Jordânia de Lucena Cordeiro. **Educação superior e gestão de pessoas: uma análise sobre as políticas de desenvolvimento dos técnicos administrativos do Instituto Federal da Paraíba Campus Princesa Isabel**. Dissertação (Mestrado em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2023.

ARRUDA, Dyego de Oliveira; BULHÕES Lucas Mateus Gonçalves; SANTOS, Caroline Oliveira. A política de cotas raciais em concursos públicos: desafios em face da luta antirracista. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 145, p. 91-111, set./dez. 2022.

BENTO, Cida. **O Pacto da Branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BONILLA-SILVA, E. **Racismo sem racistas: O racismo da cegueira de cor e a persistência da desigualdade na América**. Brasil: Editora Perspectiva S/A, 2020.

BRASIL. **A Escola de Aprendizizes Artífices e o Ministério da Educação e Cultura**. Disponível em: <https://www.gov.br/funarte/pt-br/aceso-a-informacao-lai/institucional/representacoes-regionais/sao-paulo-1/vozes-da-funarte-sp/a-escola-de-aprendizes-artifices-e-o-ministerio-da-educacao-e-cultura>. Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 5.692, de 11 de agosto de 1971. **Fixa diretrizes e bases para o ensino de 1º e 2º graus e dá outras providências**. Diário Oficial da União, 12 ago. 1971. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/15692.htm. Acesso em 02 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 8.948, de 8 de dezembro de 1994. **Dispõe sobre a instituição do Sistema Nacional de Educação Tecnológica e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 9 dez. 1994. Seção 1, p. 18882. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8948.htm. Acesso em: 18 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 10.639, de 9 de janeiro de 2003. **Altera a Lei nº 9.394, de 20 de dezembro de 1996, que estabelece as diretrizes e bases da educação nacional, para incluir no currículo oficial da Rede de Ensino a obrigatoriedade da temática ‘História e Cultura Afro-Brasileira’, e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 10 jan. 2003. Seção 1, p. 1. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/L10.639.htm. Acesso em: 19 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.288, de 20 de julho de 2010. **Institui o Estatuto da Igualdade Racial; altera as Leis nos 7.716, de 5 de janeiro de 1989, 9.029, de 13 de abril de 1995, 7.347, de 24 de julho de 1985, e 10.778, de 24 de novembro de 2003**. Diário Oficial da União, Brasília, 21 jul. 2010. Seção 1, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/112288.htm. Acesso em: 25 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012. **Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências**. Diário Oficial da União, Brasília, 30 ago. 2012. Seção 1, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/112711.htm. Acesso em: 8 set. 2024.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. **Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Seção 1, p. 3. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/112990.htm. Acesso em: 10 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. **Altera a Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014, para ampliar a reserva de vagas para pessoas pretas, pardas, indígenas e quilombolas em concursos públicos e processos seletivos simplificados da administração pública federal, e dá outras providências.** Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 163, n. 104, p. 1-2, 4 jun. 2025. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2023-2026/2025/Lei/L15142.htm. Acesso em: 26 jun. 2025.

BRASIL. Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023. **Dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal.** Diário Oficial da União, Brasília, DF, 22 mar. 2023. Seção 1, p. 1. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 5 set. 2024.

BRASIL. Decreto n. 7.566, de 23 de setembro de 1909. **Cria nas capitais dos estados da República escolas de aprendizes artífices, para o ensino profissional primário e gratuito.** *Coleção das leis da República dos Estados Unidos do Brasil*, Rio de Janeiro, v. 2, p. 450-452, 1913.

BRASIL. Portaria Normativa n. 4, de 6 de abril de 2018. **Regulamenta o procedimento de heteroidentificação.** Diário Oficial [da República Federativa do Brasil], Brasília, n. 68, 10 abr. 2018.

BRASIL. Presidência da República. **Símbolos Nacionais:** Hinos. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/conheca-a-presidencia/acervo/simbolos-nacionais/hinos>. Acesso em: 28 set. 2024.

BRASIL. **Projeto de Lei nº 1958, de 2021.** Disponível em: <https://www.congressonacional.leg.br/materias/materias-bicamerais/-/ver/pl-1958-2021>. Acesso em: 02 dez. 2024.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.** Brasília, out. 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 28 set. 2024.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2. p. 77-101, 2006.

BRAUN, V.; CLARKE, V. What can “thematic analysis” offer health and wellbeing researchers?, **International Journal of Qualitative Studies on Health and Well being**, v. 9, n. 1, p. 26152, 2014.

BRAZ, Annie Dantas. **Cotas para negros e o acesso ao serviço público federal no Brasil: a institucionalização da lei 12.990/2014 na Universidade Federal De Pernambuco**. Dissertação (Mestrado em Administração) Universidade Federal De Pernambuco, Recife, 2023.

BRAZOROTTO, Cintia Magno; VENCO, Selma Borghi. Educação profissional no Brasil: história e política dos institutos federais. **ETD - Educ. Temat. Digit.**, Campinas, SP, v. 23, n. 2, p. 487-505, abr. 2021.

BULHÕES, L. M. G.; ARRUDA, D. O. Cotas raciais em concursos públicos e a perspectiva do racismo institucional. **Nau Social**, Salvador, v. 11, n. 20, p. 5-19, 2020

CARNEIRO, R.; MENICUCCI, TMG. Gestão pública no século XXI: as reformas pendentes. *In*: FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ. **A saúde no Brasil em 2030** - prospecção estratégica do sistema de saúde brasileiro: desenvolvimento, Estado e políticas de saúde [on-line]. v. 1. Rio de Janeiro: Fiocruz/Ipea/Ministério da Saúde/Secretaria de Assuntos Estratégicos da Presidência da República, 2013. p. 135-194.

CARNEIRO, Sueli. **Racismo, sexismo e desigualdade no Brasil**. São Paulo: Selo Negro, 2011.

CARREIRÃO, Bruno de Oliveira. A inconstitucionalidade da lei de cotas raciais para concursos públicos. **Portal Jusbrasil**. 2016. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/a-inconstitucionalidade-da-lei-de-cotas-raciais-para-concursos-publicos/302191333>. Acesso em: 16 jan. 2025.

CARVALHO, José Jorge de. Cotas étnico-raciais e cotas epistêmicas: bases para uma antropologia antirracista e descolonizadora. **Mana**, v. 28 n. 3, p. 1-36, 2022. Acesso em: 01 jul. 2024.

CATALDI, Ricardo Madeira. **Atenção à saúde mental na pós-graduação: análise das políticas públicas e institucionais de assistência estudantil para discentes com sofrimento psicológico na Universidade Federal da Paraíba**. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2025.

CEERT. **Trabalho**. Disponível em: <https://www.ceert.org.br/esg>. Acesso em 07 de maio de 2025.

CÉSAIRE, Aimé. **Discurso sobre o colonialismo**. São Paulo: Veneta, 2020.

CORREA FILHO, Itamar de Oliveira; PAIXÃO, Jairo Antônio da; NOGUEIRA, Marlice de Oliveira e. Origem, expansão e interiorização da Educação Profissional e Tecnológica no Brasil. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 22, n. 74, p. 996-1022, jul. 2022.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Projeto de pesquisa-: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Penso Editora, 2021.

CRUZ, Natalia Francisconi Lacerda. **A atuação das comissões de heteroidentificação da UFRJ: um olhar a partir da reserva de vagas para pessoas negras nos concursos para cargos**

técnico-administrativos em educação. Dissertação (Mestrado em Relações Étnico-Raciais), Centro Federal de Educação Técnico Celso Suckow da Fonseca, Rio de Janeiro, 2023.

DIANGELO, R. Fragilidade branca. **Revista Eco-Pós**, [S. l.], v. 21, n. 3, p. 35–57, 2018.

DIAS, G. R. M.; TAVARES Junior, P. R. F. **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos**. IFRS - Campus Canoas, 2018.

DONATO, H.; DONATO, M. Etapas na condução de uma revisão sistemática. **Acta medica portuguesa**, v. 32, n. 3, p. 227-235, 2019.

FANON, Frantz. **Os condenados da terra**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1968.

FANON, Frantz. **Pele negra, máscaras brancas**. Salvador: EDUFBA, 2008.

FAUSTINO, Reginilda das Graças. **Ações Afirmativas - UFVJM**: política de promoção da igualdade racial no Ensino Superior e Serviço Público Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Ciências Humanas) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Humanas, Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri, Diamantina, 2022.

FERNANDES, Keise Raiane Franco. **Espaços participativos na gestão universitária**. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Programa de Pós-Graduação - Mestrado Profissional em Administração Pública em Rede Nacional, Universidade Federal de Rondônia, Rondônia, Porto Velho, 2023.

FREITAS, M.; SARMENTO, R. As falas sobre a fraude: análise das notícias sobre casos de fraudes nas cotas raciais em universidades em Minas Gerais. **Revista Brasileira de Estudos Pedagógicos**, v. 101, n. 258, p. 271–294, mai. 2020.

FRENTE PARLAMENTAR MISTA ANTIRRACISMO. **Caderno PNE Antirracista**. Brasília, DF: Câmara dos Deputados, jun. 2025

FLICK, Uwe. **Uma Introdução à pesquisa qualitativa**. Trad. Sandra Netz. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONSECA, A. L. *et al.* Gestão democrática e participativa do ensino superior no Brasil. **Contribuciones a las ciencias sociales**, [S. l.], v. 16, n. 4, p. 1856–1866, 2023.

FONSECA, João José Saraiva da. **Curso de metodologia científica**. São Paulo: Cortez, 2002.

GIL, António Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GINO, João Carlos de Souza Anhaia. Qualidade e equidade na gestão democrática da escola. **Revista Contemporânea de Educação**, v. 14, n. 31, 2019.

GONZALEZ, Lélia. Racismo e sexismo na cultura brasileira. **Revista Ciências Sociais Hoje**, São Paulo, v. 13, p. 223-244, 1984.

GONZALEZ, Lélia; HASENBALG, Carlos. **Lugar de negro**. Rio de Janeiro: Ed. Zahar, 2022.

GRUTES, Natália Vieira. **Cota não é esmola: A lei 12.990/2014 nos concursos públicos para professores efetivos do Cefet/RJ.** Dissertação (Mestrado em Relações Étnico-Raciais) - Centro Federal de Educação Tecnológica Celso Suckow da Fonseca (CEFET/RJ), Rio de Janeiro, 2024.

HILL, Manuela Magalhães; HILL, Andrew. **Investigação por questionário.** 2. ed. Lisboa: Silabo, 2002.

IFPB. **Manual do Estudante.** João Pessoa: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba, 2019. Disponível em: <https://estudante.ifpb.edu.br/static/files/manual-do-estudante-ifpb.pdf>. Acesso em: 25 out. 2024.

IGREJA, R. L.; FERREIRA L., G. As Cotas Raciais na Administração Pública. Um Projeto de Expansão e de Transformação da Burocracia Pública Brasileira. **Revista Euro latinoamericana de Análisis Social y Político (RELASP)**, v. 3, n. 6, p. 25–53, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD Contínua).** Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Censo Demográfico 2022.** Rio de Janeiro, Editora: IBGE, 2022.

JOHNSON, R. B.; ONWUEGBUZIE, A. J. Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, **Educational Researcher**, vol.33, 2004, pp.14-26, 2004.

JOTAPÊ. **Ouro marrom.** Se o meu peito fosse o mundo, SLAP, 2024.

JUNIOR, Evandro Lima Cordeiro. Análise sobre a verticalização no instituto federal da paraíba - campus cabedelo. **CONEDU - Políticas Públicas de Educação**, v. 02. Campina Grande: Realize Editora, 2024. Disponível em: <https://mail.editorarealize.com.br/artigo/visualizar/105450>. Acesso em: 22 out. 2024.

JUNIOR, Etinon Ramos de Oliveira. **Ações afirmativas como forma de combate ao racismo estrutural nas relações de trabalho:** efetividade e eficácia dos direitos fundamentais dos trabalhadores. Tese (Doutorado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LIBÓRIO, Bárbara, SANTANA, Jamile. **Onde estão os negros no serviço público?** Rio de Janeiro: República.org. 2020.

LIMA, A. H. de; CABRAL, L. S. A. Gestão democrática na educação superior para a diferenciação e acessibilidade curricular. **Revista on-line de Política e Gestão Educacional**, Araraquara, SP, v. 24, n. esp2, p. 1104–1117, 2020.

LIMA, Fabricio Pinheiro. **Capacitação em educação profissional e tecnológica:** contribuição para a formação dos Técnico-Administrativos em Educação do IFFluminense. Dissertação (Mestrado Profissional em Educação Profissional e Tecnológica) - Instituto Federal De

Educação, Ciência e Tecnologia Fluminense, Instituto Federal Fluminense, Campos dos Goytacazes, RJ, 2022.

LIMA, Francisca das Chagas Silva; CARDOZO, Maria José Pires Barros. Diversidade e gestão democrática no contexto educacional. **Rev. Exitus**, Santarém - PA, v. 8, n. 1, p. 87-111, jan. 2018.

LIMA, Guaraciane Mendonça de. **O collegio de educandos artífices - 1865-1874**: a infância desvalida da Parahyba do Norte. Dissertação (Mestrado em História) – Programa de Pós-Graduação em História, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2008.

LUCK, Heloisa. **A gestão participativa na escola**. São Paulo: Saraiva, 2016. v. 3. (Série Cadernos de Gestão).

MAGALHÃES, Wallace Lucas. A “Lei do Boi” e a relação entre educação e propriedade: o caso da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro. **Tempos Históricos**, v. 21, n. 2, p. 434-464, 2017.

MBEMBE, A. **Crítica da razão negra**. Ed. Antígona, Lisboa, 2017.

MEMMI, Albert. **O Racismo**. Lisboa: Ed. Caminho, 1993.

MIRANDA, Rosane de Sousa. **Racismo no contexto da saúde**: um estudo psicossociológico. Tese (Doutorado em Psicologia Social) - Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2015.

MORAIS, Rodrigo; SANTOS, A. Rebouças: o engenheiro negro do Império. **Impacto: Pesquisa em Ensino de Ciências**, n. 3, art. e81454, 2024.

MOREIRA, Adilson José. **Racismo recreativo**. São Paulo: Editora Pólen, 2019

NOGUEIRA, Cleoneilton Lopes. **Gestão democrática e participativa**: um estudo do Instituto Federal da Paraíba/Campus João Pessoa, a partir do período de redemocratização do Estado brasileiro. Dissertação (Mestrado Profissional em Políticas Públicas, Gestão e Avaliação da Educação Superior) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

PASSOS, J. C. dos; CHAVES, L. S.; SAYÃO, M. L. M. dos R. Políticas de ações afirmativas na UFSC: avanços rumo ao enfrentamento do racismo institucional e à equidade racial. **Pontos de Interrogação** – Revista de Crítica Cultural, Alagoinhas-BA: Laboratório de Edição Fábrica de Letras - UNEB, v. 14, n. 3, p. 163–192, 2025.

PETITCREW, Mark; ROBERTS, Helen. **Systematic reviews in the social sciences: a practical guide**. Malden: Blackwell Publishing, 2006.

PIZA, Edith; ROSEMBERG, Fúlvia. Cor nos censos brasileiros. **Revista USP**, São Paulo, n. 40, p. 122-137, dezembro/fevereiro 1999.

REIS, Cintia Valeria Lima Dos. **Trajetórias de estudantes cotistas negros e estudantes quilombolas na Universidade Federal do Pará**. Dissertação (Mestrado em Educação) - Universidade Federal Do Pará, Belém, 2023.

- RIBEIRO, Djamila. **Pequeno manual antirracista**. São Paulo: Companhia das Letras, 2019.
- RODRIGUES, Fabiana de Cássia. Origens históricas da pauta educacional do Movimento Negro Unificado (MNU): uma análise do suplemento “Afro-latino-América” do jornal Versus. **Projeto História: Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados de História**, v. 78, p. 68-96, 2023.
- RODRIGUES, Gabriela Machado Bacelar. **(Contra)Mestiçagem negra: pele clara, anticolorismo e comissões de heteroidentificação racial**. Dissertação (Mestrado em Antropologia) – Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2021.
- RODRIGUES, Josefa Neves. **Políticas afirmativas no Brasil: cotas raciais nas universidades federais brasileiras**. Tese (Doutorado em Educação: História, Política, Sociedade) Pontifícia Universidade Católica De São Paulo, São Paulo, 2022.
- SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. **Metodología de la investigación**. 5. ed. México, D.F.: McGraw-Hill, 2013.
- SANTOS, A. C. *et al.* Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 21, n. 3, p. e2022–0056, 2023.
- SANTOS, S. Augusto. Comissões de Heteroidentificação ÉtnicoRacial: lócus de constrangimento ou de controle social de uma política pública?. **O Social em Questão**. Rio de Janeiro, vol. 24, n. 50, p. 11-62, maio 2021.
- SANTOS, Lirian Keli dos. **Ações afirmativas para pessoas negras nos concursos públicos para TAEs do IFMT: possibilidades e limites da Lei n.º 12.990/2014**. Dissertação (Mestrado em Sociologia) - Universidade Federal de Goiás, Goiânia, 2023.
- SANTOS, J. R. dos. O movimento negro e a crise brasileira. **Política e Administração**, v. 2, jul.-set. 1985.
- SANTOS, Julio Cesar Silva. **Racismo institucional e relações de trabalho no Brasil**. Tese (Doutorado em Direito Político e Econômico) Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021.
- SANTOS, Vanilda Honória dos. A reparação da escravidão negra no Brasil: fundamentos e propostas. **Revista Eletrônica OAB/RJ**, Rio de Janeiro, v. 29, n. 2, Jan./Jun. 2018.
- SCHEIN, Edgar H. **Organizational Culture and Leadership**. 1. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1985.
- SILVA, Maurício. Da educação eurocêntrica à educação antirracista: uma introdução. **Dialogia, [S. l.]**, n. 38, p. e20213, 2021.
- SILVA, S. da; RIBEIRO, E. A. W. A gestão democrática no Plano de Desenvolvimento Institucional dos Institutos Federais: uma análise a partir do uso do *software* IRaMuTeQ. **Texto Livre**, v. 15, p. e37294, 2022.

SILVA, Tatiana Dias; LOPEZ, Felix Garcia. **Cor ou raça do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)**. Nota Técnica em publicação preliminar. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/pubpreliminar/210212_diest_cor_ou_raca_servidores_civil_ativo_do_executivo_federal.pdf. Acesso em: 28 de setembro de 2024.

SODRÉ Muniz. **O facismo da cor: uma radiografia do racismo nacional**. Petrópolis: Vozes, 2023.

SOUZA, Ana Paula Batista de. **Operacionalização das cotas raciais em concursos públicos federais**. Dissertação (Mestrado em Serviço Social e Políticas Sociais) - Instituto de Saúde e Sociedade, Universidade Federal de São Paulo, Santos, 2022.

SOUZA, Luciana Karine de. Pesquisa com análise qualitativa de dados: conhecendo a Análise Temática. **Arq. bras. psicol.** [on-line]. v. 71, n. 2, p.51-67, 2019.

SOUZA, Neusa Santos. **Tornar-se negro** ou As vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social. Rio de Janeiro: Zahar. 2021.

TAVARES, José Cristiano Cardoso. **Ações afirmativas de reserva de vagas para negros em concursos públicos: um painel da implementação da lei nº 12.990/14 em processos seletivos do Poder Executivo Federal**. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2018.

TAYLOR, Charles. **As fontes do self: a construção da identidade moderna**. Edições Loyola, 1997.

THEODORO, Mário. **A sociedade desigual: racismo e branquitude na formação do Brasil**. Brasil, Zahar, 2022.

TURE, Kwame; HAMILTON, Charles V. **Black Power: A política de libertação nos Estados Unidos**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1967.

WERNECK, J. Racismo institucional e saúde da população negra. **Saúde e Sociedade**, v. 25, n. 3, p. 535–549, jul. 2016.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE 1 — QUESTIONÁRIO

Quadro 4 – Caracterização dos participantes

Gênero:	<input type="checkbox"/> Feminino	<input type="checkbox"/> Masculino	<input type="checkbox"/> Não-binário	<input type="checkbox"/> Prefiro não dizer	
Tempo de atuação na instituição:	<input type="checkbox"/> até 5 anos	<input type="checkbox"/> até 10 anos	<input type="checkbox"/> até 15 anos	<input type="checkbox"/> acima de 15 anos	
Faixa etária:	<input type="checkbox"/> 18 a 29 anos	<input type="checkbox"/> 30 a 39 anos	<input type="checkbox"/> 40 a 49 anos	<input type="checkbox"/> 50 a 59 anos	<input type="checkbox"/> 60 ou mais
Qual a sua autodeclaração racial?	<input type="checkbox"/> Branca	<input type="checkbox"/> Parda	<input type="checkbox"/> Preta	<input type="checkbox"/> Amarela	<input type="checkbox"/> Indígena

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 5 – Percepção das relações étnico-raciais no IFPB

Percepção dos servidores/as acerca de como as questões étnico-raciais perpassam o exercício do seu trabalho.	Discordo totalmente	Discordo	Neutro	Concordo	Concordo totalmente
1 – Você enxerga práticas de racismo institucional no Instituto Federal de Educação da Paraíba?					
2 – Acredita que a diversidade racial presente no IFPB reflete a sociedade em que está inserido?					
3 – Em sua opinião, existe diversidade racial na ocupação das posições de liderança do IFPB?					
4 – Você se sente à vontade para falar abertamente sobre questões relacionadas à raça e racismo no seu ambiente de trabalho?					
5 – Você já presenciou situações de discriminação racial em seu local de trabalho, ainda que de forma recreativa (brincadeiras e/ou piadas)?					
6 – Você se sente seguro/a para denunciar uma situação de racismo dentro da instituição?					

7 – As questões étnico-raciais têm influência sobre a forma como você desempenha suas funções na Gestão de Pessoas?					
8 – Você percebe que as demandas dos servidores negros/as são atendidas de forma igualitária, independentemente de sua raça, cor ou etnia?					
9 – Acredita haver a necessidade de capacitação dos servidores da Reitoria sobre a temática racial?					

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Quadro 6 – Questões abertas

1 – Quais as ações que você sugere para que a Diretoria Geral de Gestão de Pessoas aprimore a diversidade racial?
2 – Acredita ser importante que a gestão praticada pelo IFPB seja antirracista? Por quê?
3 - Você considera importante a existência das Comissões de Heteroidentificação para o cumprimento das cotas raciais para o ingresso no serviço público, previstas na Lei 12.990/2014? Por quê?
4 – Você participaria de um seminário para adquirir mais conhecimento sobre as questões étnico-raciais presentes em nossa sociedade?

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

APÊNDICE 2 — ESCALA DE PERCEPÇÃO DE DISCRIMINAÇÃO RACIAL NO ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Quadro 7 – Escala de Percepção de Discriminação

Nº	Por ocasião do atendimento ao público (outros servidores, estagiários, pensionistas, dentre outros atendidos pela DGEP-RE), com que frequência cada acontecimento dos que seguem) costumam ocorrer:	Nunca	Quase nunca	Às vezes	Quase sempre	Sempre
1	Pessoas negras são tratadas com menos gentileza do que outras pessoas.					
2	Servidores agem como se pessoas negras não fossem inteligentes.					
3	Recepcionistas ou atendentes agem como se fossem melhores do que as pessoas negras.					
4	Pessoas negras são tratadas com menos respeito do que as outras pessoas.					
5	Servidores agem como se tivessem medo de pessoas negras.					
6	Recepcionistas ou atendentes agem como se pessoas negras não fossem inteligentes.					
7	Pessoas negras são tratadas como se sua demanda administrativa não tivesse importância.					
8	Servidores agem como se fossem pessoas melhores do que as pessoas negras.					
9	Recepcionistas agem como se tivessem medo de pessoas negras.					
10	Pessoas negras recebem serviços inferiores aos que as outras pessoas recebem.					

Fonte: Elaborado pela autora (2025)