FGV EBAPE

Revista de GESTÃO dos Países de Língua Portuguesa

Artigo

Barreiras e estratégias profissionais: a trajetória de servidores negros na Advocacia-Geral da União (AGU)

PRISCILLA FARIAS PITTS[1]
CARLA CARVALHO DA VEIGA[1]

[1] Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE)/ Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro - RJ, Brasil

Resumo

Este artigo visa compreender barreiras e estratégias relatadas por servidores negros da Advocacia-Geral da União, por meio de investigação documental qualitativa acerca do perfil racial da instituição, entrevistas semiestruturadas e análise de conteúdo. Os resultados revelam que servidores negros de classe média e alta são alcançados por racismo. Algumas barreiras relatadas foram: não ser visto como advogado público, incertezas em relação aos critérios de seleção e maior tempo para alcançar cargos de prestígio. Como estratégias para contornar estes e outros desafios, algumas são expressadas como cuidado com a vestimenta, aquilombamento, atitude mais séria, diálogo e atitude combativa. As descobertas apoiam pesquisas sobre trajetórias negras no serviço público brasileiro, contribuem para a literatura e auxiliam a implementação de políticas públicas que promovam a igualdade racial.

Palavras-chave: Servidores públicos negros. Barreiras. Estratégias.

Professional Barriers and Strategies: The Trajectory of Black Employees in Brazil's Federal Attorney General's Office (AGU)

Abstract

This article aims to understand barriers and strategies reported by Black employees of the Attorney General's Office. The research consists of a qualitative documentary investigation of the institution's racial profile, employing semi-structured interviews and content analysis. The results reveal that middle- and upper-class Black employees are affected by racism. Barriers reported include not being perceived as public lawyers, uncertainties regarding selection criteria, and longer periods required to attain prestigious positions. Strategies to overcome these challenges include paying attention to clothing, forming "quilombos" (support

[1] Artigo submetido em 30 de dezembro de 2024 e aceito para publicação em 24 de janeiro de 2025.
DOI: https://doi.org/10.12660/rgplp.v23n3.2024.85908

CC BY

networks), adopting a more serious attitude, engaging in dialogue, and maintaining a combative attitude. The findings contribute to research on Black professionals' trajectories in Brazilian public service, enhance the existing literature, and help implement public policies promoting racial equality.

Keywords: Black Public Servants. Barriers. Strategies.

Barreras y estrategias profesionales: la trayectoria de los funcionarios públicos negros en la Abogacía General de la Unión de Brasil (AGU)

Resumen

El estudio busca comprender las barreras y estrategias relatadas por funcionarios negros de la Abogacía General de la Unión, por medio de investigación documental cualitativa sobre el perfil racial de la institución, entrevistas semiestructuradas y análisis de contenido. Los resultados revelan que los empleados públicos negros de clase media y alta son afectados por el racismo. Algunas de las barreras reportadas fueron: no ser reconocidos como abogados públicos; incertidumbres acerca de los criterios de selección; necesidad de más tiempo para alcanzar posiciones de prestigio. Por otro lado, algunas de las estrategias para superar estos desafíos fueron: uso de vestimenta adecuada; formación de grupos de pertenencia; postura más seria; diálogo; actitud combativa. Los hallazgos respaldan las investigaciones sobre trayectorias de los negros en la administración pública de Brasil, contribuyen a la literatura sobre el tema y ayudan a implementar políticas públicas dirigidas a la igualdad racial.

Palabras clave: Servidores públicos negros. Barreras. Estrategias.

INTRODUÇÃO

Apesar de ser maioria no país (55,5%, segundo o IBGE), a população negra brasileira apresenta os piores índices socioeconômicos, consequência de um passado histórico de exclusão social. De fato, a histórica desigualdade de oportunidades entre a população branca e negra levou os movimentos negros demandarem por políticas afirmativas em diversos setores, como na área laboral e na educacional, a fim de que pretos e pardos pudessem ocupar espaços onde são pouco representados.

Esse contexto de desigualdade racial somado à concorrência no mercado de trabalho afetam a competitividade das pessoas negras, o que leva muitos pretos e pardos a buscarem o concurso público como uma forma de mobilidade social ascendente (Figueiredo, 2015). O acesso ao corpo burocrático pelo caráter não discriminatório e não discricionário permite à população negra uma maior participação no funcionalismo brasileiro (Figueiredo, 2015; Clemêncio; Silva, 2016).

Mas apesar da Constituição Federal Brasileira e das instituições públicas considerarem o princípio da igualdade como essencial para a democracia (Barroso; Osório, 2016), de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), as carreiras de maior prestígio do Executivo Federal são ocupadas em sua maioria por pessoas brancas. Em relação à carreira administrativa, o percentual de autodeclarados negros e pardos é de 38,28%. Em comparação ao perfil geral do servidor público federal, as pessoas negras representam 41% dos servidores públicos ativos do executivo federal, de acordo com o Observatório da Presença Negra (2023).

Na Advocacia-Geral da União (AGU), reduzir esta desigualdade racial em seu quadro laboral apresenta-se como um desafio. E apesar de algumas iniciativas já estarem em andamento na instituição, percebe-se a necessidade de um aprofundamento sobre a questão, a fim de prover informações que possam contribuir para a efetivação da igualdade material nas práticas organizacionais.

Desta forma, este estudo visa compreender as barreiras identificadas pelos servidores negros da AGU, ao longo de suas trajetórias profissionais e as estratégias utilizadas para mitigar tais dificuldades por meio do levantamento do perfil demográfico dos servidores negros e de entrevistas semiestruturadas, seguida de análise de conteúdo.

As desigualdades raciais/sociais e o advento das ações afirmativas

A raça é uma categoria discursiva que diferencia grupos humanos em suas características diversas, como cor da pele, textura do cabelo, porte físico, estrutura corporal, dentre outras. O termo também está atrelado às circunstâncias históricas, ligados à constituição política e econômica de sociedades contemporâneas, onde a descoberta da multiplicidade humana, a partir da exploração de novos continentes, levou à classificação dos diferentes grupos humanos, tendo o homem europeu como o modelo ideal (Almeida, 2019).

No iluminismo, essas diferenças produziram identidades sociais, e grupos humanos fora da Europa passaram a ser chamados de selvagens ou primitivos por estudiosos europeus, o que foi utilizado por nações colonialistas para justificar a exploração do novo mundo como uma forma de levar a civilização aos povos considerados selvagens (Almeida, 2019; Quijano, 2000).

Buscando responder a essa violência contra as pessoas negras, começaram a surgir alguns movimentos, que lutavam pela independência dos países africanos, pelo discurso do orgulho de ser negro, pelo retorno às origens negras e pela construção da unidade africana (Domingues, 2005). Passaram a reivindicar políticas voltadas a minimizar as diferenças sociais entre pessoas brancas e negras, as chamadas ações afirmativas - políticas destinadas a reverter um quadro de desigualdades observada em uma sociedade, como iniciativa do Estado, para trazer uma maior equidade entre grupos sociais (Alves; Galeão-Silva, 2004; Feres Júnior *et al.*, 2018).

Os defensores da ação afirmativa apontam que tais políticas devem ser temporárias, a fim de atingir uma igualdade de fato e não fictícia, bem como evitar a oposição política e o conflito social (Hodges-Aeberhard, 1999; Moehlecke, 2002).

As ações afirmativas no Brasil têm como um dos principais eixos o combate ao racismo e à discriminação contra a população negra, que ainda vive a herança de um período de escravidão de quase quatrocentos anos (Moura, 2020; Silva; Goes, 2013), seguido de um período de racismo científico, que legitimava o preconceito e a discriminação contra o negro e o ex-escravo, considerados inferiores na hierarquia racial; e utilizava um discurso ideológico para justificar a não utilização da população negra no mercado de trabalho (Jaccoud *et al.*, 2009; Domingues, 2019).

Percurso histórico das ações afirmativas no Brasil e na administração pública brasileira

A ação afirmativa chegou à administração pública brasileira a partir da reivindicação de movimentos negros, que lutavam por mais espaços ocupados por pretos e pardos no serviço público. O Quadro 1, a seguir, apresenta a trajetória das ações afirmativas no contexto brasileiro.

QUADRO 1

Quadro-síntese com ações afirmativas no contexto brasileiro

1980	O deputado federal Abdias do Nascimento propõe um projeto de lei com ações compensatórias para a população negra, incluindo reserva de vagas no serviço público.
1984-1994	Reconhecimento do Quilombo dos Palmares como patrimônio cultural e a criação da Fundação Cultural Palmares.
1989	Promulgada a Lei Caô, Lei nº 7.716, que definiu os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor.
1995	A Marcha Zumbi contra o Racismo pressiona o Estado. O presidente institui o Grupo de Trabalho Interministerial para desenvolver políticas de promoção e valorização da população negra.
2001	O movimento negro brasileiro denuncia a situação da população negra no Brasil na Conferência Mundial contra o Racismo em Durban, África do Sul. O governo brasileiro se compromete com a adoção de ações afirmativas.
2001-2002	Alguns Ministérios estabelecem cotas para a ocupação de postos por pessoas negras, como o Ministério das Relações Exteriores.
2003	É promulgada a Lei nº 10.639, que institui o ensino da história e cultura afro-brasileira.
2012	É promulgada a Lei n° 12.711 (Lei de Cotas para o Ensino Superior), gerando uma transformação do ensino superior brasileiro.
2014	É promulgada a Lei Federal nº 12.990, que reserva 20% das vagas de concursos públicos federais para pessoas negras.
2021	A Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) aponta que os concursos realizados entre 2014 e 2019 não alcançaram o número de cotistas raciais fixados em lei, com apenas 15,4% dos novos servidores identificados como cotistas.
2023	A Lei de Cotas do ensino superior é alterada pela Lei nº 14.723, determinando novas regras para a reserva de vagas.
2023	O Relatório Final do Grupo Interministerial para a elaboração do Programa Federal de Ações Afirmativas aponta que o ensino superior público foi diversificado racial e economicamente por conta da reserva de cotas.
2024	Há uma proposta em andamento para prorrogar a vigência da lei de cotas no serviço público e aumentar a reserva de vagas para 30%, sendo metade para mulheres negras, 3% para indígenas e 1% para quilombolas. Atualmente, 41% dos servidores públicos são autodeclarados como pretos e pardos.

Fonte: Adaptação de Moenlecke (2002); Brasil (1989; 2003; 2012; 2014; 2023a); Silva; Lopez (2021).

Para a Oxfam Brasil (2017), a omissão do Estado diante das desigualdades raciais e do racismo produziu a discrepância social entre negros e brancos na sociedade brasileira e na ocupação de empregos públicos.

Um tímido avanço foi registrado nos anos 2000 em termos de políticas (Jaccoud *et al.*, 2009), mas em relação ao mercado de trabalho, mantém-se o desafio para a população negra, que ainda encontra dificuldades na empregabilidade e mobilidade (Figueiredo, 2015), sendo reservados a essa população empregos vulnerabilizados e precarizados, associados a baixas remunerações. Se a diferença salarial se mantiver conforme os últimos vinte anos, as pessoas negras terão equiparação salarial com os brancos somente em 2089 (Oxfam Brasil, 2017).

A desigualdade entre pessoas negras e brancas na administração pública não é apenas em termos de quantidade de servidores. O desequilíbrio também é encontrado em outros aspectos, como na remuneração, na ocupação das carreiras de prestígio e nas posições de direção e assessoramento. A diferença salarial entre servidores estatutários, por exemplo, ainda demonstra um cenário de desigualdade. No ano de 2019, uma mulher branca recebia um valor correspondente a 74,9% de um homem branco, enquanto esse valor era de 68,2% e 56,4% para homens e mulheres negras, respectivamente (Silveira; Almeida, 2021). A ascensão na carreira também é um desafio para os servidores públicos negros. Santana (2020) aborda esta questão sob o aspecto dos cargos comissionados, que permitem uma politização e, portanto, uma racialização, enfraquecendo-se o impacto republicano da prática anônima e impessoal do concurso público. Silva e Lopez (2021) citam a nomeação para atividades gratificadas, que também não segue a lógica da impessoalidade e da neutralidade, de forma que os servidores são nomeados por critérios que ficam a cargo das lideranças, evidenciando a desigualdade. Neste contexto, em 2020, o percentual de ocupação do mais alto cargo de comissão estava distribuído da seguinte forma: 65% e 15,4% de homens e mulheres brancas, respectivamente, e 13,3% e 1,3% de homens e mulheres negras, respectivamente. O Decreto nº 11.443/2023, foi publicado pelo governo vigente para mudar a realidade na ocupação de cargos de confiança (Brasil, 2023).

A ação afirmativa pode receber muitas críticas pela diferença no tratamento de grupos discriminados. Entretanto, tratar pessoas desiguais como iguais somente amplia uma desigualdade já existente, devendo o Estado, portanto, promover acesso aos meios fundamentais para redução de desigualdades, como educação e emprego.

Metodologia

Para a realização da pesquisa foram coletados dados secundários, solicitados à Secretaria-Geral de Administração (SGA) da AGU, para levantamento do perfil demográfico dos servidores negros que se encontram no quadro de pessoal da AGU, e realizadas dez entrevistas semiestruturadas, entre julho e setembro de 2023, com integrantes das cinco carreiras da AGU. Nove entrevistas foram realizadas de forma *online* e uma foi realizada presencialmente. Todas foram gravadas com a permissão dos participantes e os entrevistados foram selecionados com base nas autodeclarações no quesito raça, feitas pelos próprios servidores, nos formulários de levantamento da SGA.

O roteiro de entrevista delineou perguntas investigando, inicialmente, por que o entrevistado optou pelo concurso público; a trajetória profissional no serviço público; a quantidade de negros trabalhando na equipe; se o entrevistado acredita que enfrenta dificuldades especificamente devido a cor da sua pele na instituição, ao ocupar cargos e no preenchimento de cargos em comissão; e, em

caso, positivo, quais são as principais barreiras enfrentadas ao longo da trajetória no serviço público na AGU e quais as estratégias utilizou ou utiliza para mitigar as dificuldades.

Buscando garantir a adequação ética desta pesquisa, tendo em vista o tema do racismo ser um assunto sensível à sociedade brasileira e aos entrevistados, o roteiro de entrevistas foi submetido ao comitê de conformidade e ética vinculado à instituição responsável pela pesquisa e foi aprovado, considerando que o roteiro e as análises preservam o anonimato dos entrevistados.

Para a verificação dos resultados, a pesquisa considerou o uso de análise categorial, sendo a técnica da análise de conteúdo a metodologia escolhida para identificação, recorte e categorização do conteúdo das respostas coletadas, incluindo a utilização de vídeo, que permite observar gestos e expressões dos entrevistados sobre o conteúdo tratado.

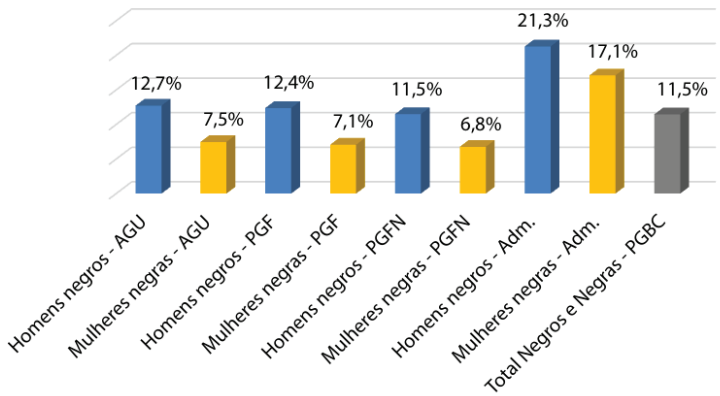
Análise dos Resultados

Em relação ao perfil racial presente na instituição, a AGU é formada por quatro carreiras jurídicas[2], sendo i) Advogado da União; ii) Procurador Federal; iii) Procurador da Fazenda Nacional; iv) Procurador do Banco Central; e v) pela carreira administrativa.

Em outubro de 2023, o perfil demográfico da instituição era o seguinte: somadas as carreiras de Advogado da União (AGU), de Procurador Federal (PGF) e de Procurador da Fazenda Nacional (PGFN), tem-se 3.352 homens brancos e amarelos (45,8%), 2.551 mulheres brancas e amarelas (34,9%), 893 homens negros (12,2%) e 517 mulheres negras (7,1%). A carreira administrativa é formada por 1.456 mulheres brancas e amarelas (32,6%), 1.298 homens brancos e amarelos (29,1%), 936 homens negros (20,9%) e 776 mulheres negras (17,4%). O quantitativo de pessoas negras e brancas da carreira de Procurador do Banco Central (PGBC) foi obtido de forma consolidada, assim as pessoas autodeclaradas negras que ocupam cargo de Procurador somaram 18 pessoas (11,5%) e o grupo não-negro é formado por 139 pessoas (88,5%), conforme demonstra o Gráfico 1.

GRÁFICO 1

Pessoas autodeclaradas negras nas carreiras da AGU



Fonte: Elaborado pelas autoras.

[2] Neste trabalho, considerou-se a denominação "advogado público" como um termo genérico para alcançar todas as quatro carreiras jurídicas da AGU e para evitar a identificação de participantes.

Em relação às entrevistas, a participação dos entrevistados foi por conveniência e disponibilidade espontânea. Em função da extensão territorial da AGU e do baixo número de pessoas negras na instituição, houve dificuldade em encontrar um amplo público (Ver Quadro 2).

QUADRO 2

Perfil dos entrevistados

Sigla	Cor	Carreira	Sexo
E1	Preta	Administrativa	Feminino
E2	Preta	Administrativa	Masculino
E3	Preta	Administrativa	Masculino
E4	Preta	Jurídica	Feminino
E5	Preta	Administrativa	Masculino
E6	Preta	Jurídica	Feminino
E7	Preta	Jurídica	Masculino
E8	Parda	Jurídica	Feminino
E9	Preta	Jurídica	Feminino
E10	Preta	Jurídica	Feminino

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Seguindo a metodologia proposta, foram definidas cinco categorias principais para a análise de conteúdo, cujos resultados são apresentados a seguir.

Categoria "decisão pelo concurso"

A primeira categoria, *decisão pelo concurso público*¸ *refere-se aos motivos pelos quais* se decide seguir a carreira pública. As subcategorias encontradas foram: a) mobilidade social (Figueiredo, 2015); b) influência familiar (Terruggi; Cardoso; Camargo, 2019); c) interesse pela carreira pública e; d) contexto privado *versus* público (Albrecht; Krawulski, 2011).

A subcategoria "mobilidade social" refere-se ao desejo de ascensão econômica; "influência familiar" refere-se à persuasão de parentes; "interesse pela carreira pública" está relacionada à natureza das atividades do cargo e "contexto privado *versus* público" relaciona-se aos entrevistados que optaram pela carreira pública após a entrada no mercado de trabalho privado.

Os entrevistados E4 e E7 relatam a condição econômica e a influência da família como fatores de decisão. Para esses entrevistados, o cargo público foi a saída encontrada entre os 18 e 19 anos de idade.

A mobilidade social, para pessoas negras, pode ser um dos fatores de decisão para que esta população escolha a carreira pública, já que "em tempos de privatização, os não brancos são mais afetados em suas trajetórias de mobilidade" (Figueiredo, 2015, p. 12).

Quanto à "influência familiar", esta pode se apresentar como uma importante variável no processo de escolha profissional dos seus componentes, principalmente daqueles que estejam vivenciando a adolescência (Terruggi; Cardoso; Camargo, 2019).

Outro entrevistado, E5, aponta o papel do concurso público como seu primeiro emprego formal, ainda que não houvesse clareza sobre o que significava trabalhar para o Estado. O caso de E5 demonstra a necessidade de trabalho, sem interferência da família, mas por um contexto econômico. Assim como o entrevistado E8, que atualmente é integrante de uma das carreiras jurídicas da AGU, e apresenta em seu contexto familiar uma origem simples, na qual o concurso público apresentou-se como uma opção de "ganhar bem, de ter alguma coisa estável na vida".

Os entrevistados E4, E5, E7 e E8 tinham em comum o fato de pertencerem a famílias com baixo poder aquisitivo, de terem estudado em escolas públicas e de iniciarem a vida adulta necessitando de uma renda antes de ingressarem no curso universitário. O entrevistado E5 trabalhou em outros órgãos da administração pública antes de ingressar na AGU. E4 e E7, vislumbrando contornar uma condição socioeconômica e por influência de familiares, iniciaram a vida laboral no início da vida adulta, antes mesmo de decidirem qual profissão seguir. E8 trabalhou desde a adolescência para ajudar na renda familiar.

Por estarem inseridos em uma realidade socioeconômica desafiadora, E4, E5, E7 e E8 cresceram em um contexto em que ter um emprego entre o final da adolescência e o início da vida adulta significava ajudar a família e garantir o próprio sustento, sendo o concurso público um caminho escolhido por eles.

Na subcategoria "influência familiar" encontram-se os relatos de E9 e E10. Esses entrevistados não tiveram empregos informais, não demonstraram pertencer a um contexto socioeconômico desafiador, sendo a opção pelo concurso público uma influência da família, principalmente. E9 cursou Direito e então entrou em uma das carreiras jurídicas da AGU como o primeiro emprego formal, sendo um dos dois entrevistados a ter como primeiro emprego uma carreira de prestígio no serviço público, acompanhado de E8. E10 iniciou concomitantemente o curso de graduação em Direito e o primeiro trabalho, que já era no serviço público.

O nível de dificuldade de concursos públicos como aqueles das carreiras jurídicas da AGU exige uma bagagem educacional e condição financeira reservada para apenas parte da população brasileira. E9, que pertence a uma família de classe média, estudou em escola particular e seu pai era servidor público em uma das carreiras de maior remuneração inicial da administração pública, por isso, pôde dedicar-se exclusivamente na preparação para a seleção da advocacia pública federal, já que tinha os recursos necessários disponíveis, logrando êxito no certame pouco tempo depois do término da graduação em Direito.

Em relação à subcategoria "interesse na carreira pública", tem-se o relato de E6. Ainda que a escolha pelo cargo atual aparecesse posteriormente, E6 aponta o interesse pela administração pública, manifestado, inicialmente, pela carreira da diplomacia. Apesar da não aprovação no concurso da diplomacia, E6 conta que seu primeiro cargo público foi o de advogado em empresa pública brasileira, logo após a conclusão da graduação e que dois anos depois ingressou na AGU. E6 cresceu em família de classe média, acessou bons colégios privados e adquiriu uma favorável base escolar, além da oportunidade de realizar intercâmbio. A bagagem educacional, suporte familiar e demais recursos importantes na preparação para concursos de alto nível estavam disponíveis a E6, colaborando para que em 2 anos após o término da graduação em Direito ingressasse em umas das carreiras jurídicas da AGU.

Na subcategoria "contexto privado *versus* público", dois entrevistados, E2 e E3, foram incluídos. Os participantes contaram que, inicialmente, não pretendiam entrar no serviço público; que iniciaram a vida profissional no setor privado e o concurso público não era uma opção. Entretanto, E3 conta que apesar da experiência laboral e de gostar de trabalhar no setor privado, a dinâmica no mercado de trabalho o fez mudar de ideia. E conta sobre a vantagem do concurso público, apontando a estabilidade como um dos principais fatores que levam aos brasileiros escolher a carreira pública, tendo em vista a competitividade no mercado de trabalho. Apesar dos esforços em manter-se profissionalizados, a qualificação não garante a empregabilidade e muitos trabalhadores permanecem sob ameaça de perderem seu trabalho no setor privado (Albrecht; Krawulsk, 2011).

Os entrevistados que tiveram o primeiro cargo na administração pública já em carreiras consideradas de prestígio ou mesmo com remuneração competitiva se comparada ao setor privado, representando uma pequena parcela da população negra, tiveram em comum a oportunidade de estudo em escolas particulares, o apoio financeiro da família, sem a necessidade de trabalharem no início da vida adulta por pressão do contexto familiar e realizaram o curso universitário antes de entrarem no serviço público.

As condições favoráveis anteriores à entrada no serviço público fazem com que os candidatos não partam de um mesmo ponto de partida, apontando que a ideia de meritocracia nos concursos públicos é frágil, já que pessoas com condições socioeconômicas mais favoráveis possuem vantagens frente àqueles que não tiveram o suporte necessário para preparação nos estudos para concurso. Como apontou no seu voto da ADFP nº 186, o então Ministro Marco Aurélio Mello disse que "a meritocracia sem igualdade de pontos de partida é apenas uma forma velada de aristocracia" (BRASIL, 2012).

O Quadro 3 resume a vivência dos entrevistados na categoria "decisão pelo concurso".

QUADRO 3

Resumo da categoria "decisão pelo concurso público"

Subcategoria	Entrevistados
Mobilidade Social	E4, E5, E7 e E8
Influência Familiar	E1, E4, E7, E9 e E10
Interesse pela carreira pública	E2, E6 e E9
Contexto privado *versus* público	E2 e E3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 4 apresenta a consolidação e observações emergentes da categoria.

QUADRO 4

Consolidação e análise da categoria "decisão pelo concurso público"

Subcategoria	% de Entrevistados	Observações
Mobilidade Social	40%	Entrevistados que iniciaram a vida profissional antes de ingressarem na universidade. Origem de famílias de baixa renda. Demonstraram engajamento da luta racial.
Influência Familiar	50%	A família pode ser um fator preponderante, independentemente da classe social. Essa subcategoria teve um maior percentual porque 2 entrevistados da subcategoria "mobilidade social" também apresentaram a família como um fator relevante de influência.
Interesse pela carreira pública	20%	Entrevistados de classe média que tiveram experiências anteriores ao cargo em que se encontram.
Contexto privado versus público	20%	Entrevistados que, primeiramente, não tinham interesse no serviço público e tiveram experiências desafiadoras e desgastantes na iniciativa privada.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Categoria "trajetória no serviço público

A segunda categoria, *trajetória no serviço público*, tem como subcategorias: a) progressão em diferentes órgãos e; b) primeiro concurso em cargo de prestígio. A subcategoria "a" refere-se aos entrevistados que passaram por diferentes órgãos e a subcategoria "b" está relacionada a quem teve como primeiro emprego no Estado uma das carreiras jurídicas da AGU.

O entrevistado E4 permaneceu por mais de 13 anos no órgão anterior até entrar na carreira jurídica da advocacia pública federal. Sobre a trajetória percorrida antes de entrar em uma carreira como uma daquelas incluídas no quadro da carreira jurídica da AGU, E4 aponta que esse longo caminho é resultado do racismo na sociedade brasileira. O entrevistado chama a atenção para a idade, o perfil e a quantidade de pessoas brancas aprovadas nos concursos públicos para carreiras de prestígio *versus* a idade que uma pessoa negra consegue entrar e a quantidade de pessoas negras aprovadas, concluindo que há uma série de obstáculos invisíveis nessa trajetória, o que sugere que a meritocracia entre candidatos pode ser apenas ilusória. Pessoas negras podem levar mais tempo para alcançar carreiras de prestígio dentro da administração pública porque precisam passar por uma espécie de escada, galgando paulatinamente melhores cargos públicos, e este pode ser um dos resultados do passado histórico de exclusão social e econômica da população preta e parda e que atualmente reflete na ocupação de espaços de poder e de decisão da burocracia brasileira.

O participante E7 conta que aos 19 anos entrou em seu primeiro concurso, mesmo "odiando", nas palavras dele, e permaneceu por 12 anos. Fez faculdade de Direito e passou a estudar para sair do primeiro emprego, de forma que apenas o segundo concurso era compatível com o interesse quanto à natureza das atividades a serem exercidas.

Comparativamente, o cargo de advogado em empresa pública foi o primeiro emprego do entrevistado E6, logo após concluir a graduação em Direito. E6 conta que decidiu pela carreira pública por inclinação à natureza do trabalho. Uma das diferenças entre E4 e E6 era a condição social em que se encontravam. Enquanto E4 estudou em escola pública durante toda a vida, trabalhando informalmente antes de entrar no seu primeiro concurso, aos 19 anos, E6 estudou em escola particular, pertencendo à classe média e estudando fora do Brasil. Isso significa que o contexto socioeconômico familiar é um fator importante para a competitividade de candidatos às carreiras públicas, principalmente aquelas consideradas de prestígio.

E quando se trata de cota racial a despeito da condição social em concursos públicos, abre-se um espaço a questionamentos. Em pesquisa realizada por Feres Júnior *et al.* (2018), uma das justificativas apresentadas em matérias jornalísticas entre os anos de 2001 e 2012 contra a política de cotas raciais nos concursos públicos é que a "classe importa mais que a raça". Em um levantamento feito por Miranda (2015), ao analisar o desempenho de candidatos de baixa renda em diversos concursos públicos, concluiu-se que o percentual de aprovação destes candidatos é baixo. O autor do estudo afirma que, mesmo se as cotas fossem direcionadas aos candidatos de baixo poder aquisitivo, corre o risco de não atingirem os requisitos mínimos para serem aprovados em concursos públicos.

Na segunda subcategoria, "primeiro concurso em cargo de prestígio", foram incluídos os relatos dos entrevistados E8 e E9. E8, que cresceu em uma família simples e optou pelo concurso como uma forma de mobilidade social, passou em um concurso de prestígio logo após terminar o mestrado.

Outro entrevistado que teve como primeiro emprego um cargo público de prestígio foi E9, que declara que ficou se dedicando só aos estudos, durante um período, e começou a estudar voltado para Advocacia Pública de forma geral.

Os entrevistados E8 e E9 entraram na mesma carreira jurídica da AGU como primeiro cargo público de suas vidas. Enquanto E8 vinha de uma família inserida em um contexto socioeconômico desafiador, E9 tinha uma estrutura familiar que apoiou financeiramente a sua preparação. Pode-se dizer que E8 é uma exceção entre tantos brasileiros que estudaram apenas em escola pública e que tiveram que trabalhar ainda na adolescência.

O Quadro 5 apresenta um resumo da experiência dos entrevistados na categoria "trajetória no serviço público".

QUADRO 5

Resumo da categoria "trajetória no serviço público"

Subcategoria	Entrevistados
Progressão em diferentes órgãos	E4, E5, E6, E7 e E10
Primeiro concurso em cargo de prestígio	E8 e E9
Carreira administrativa na AGU	E1, E2, E3 e E5

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A consolidação e a análise da categoria podem ser observadas no Quadro 6.

QUADRO 6

Consolidação e análise da categoria "trajetória no serviço público"

Subcategoria	% de Entrevistados	Observações
Progressão em diferentes carreiras	50%	Concentra a maior parte dos entrevistados da carreira jurídica, que levaram alguns anos em cargos anteriores até chegarem a uma posição de prestígio. Demonstraram um tempo mais longo na militância ou pelo menos na percepção da importância da luta racial.
Primeiro concurso em cargo de prestígio	20%	Dois entrevistados com histórico de vida bastante distintos encontram-se nessa categoria. Aquele de classe social mais baixa passou no concurso há mais de 20 anos e depois de finalizar os créditos do mestrado, enquanto o segundo tem menos de 8 anos na carreira e passou logo após o término da graduação. Os participantes aqui enquadrados iniciaram seus estudos sobre raça nos últimos 3 anos.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Categoria "percepção de racismo"

A terceira categoria, *Percepção de racismo*, trata em compreender se os entrevistados: a) tem percepção de racismo; b) nunca percebeu, mas pode ter ocorrido e; c) não tem a percepção. A percepção de racismo é uma contradição na sociedade brasileira, já que se acredita em uma sociedade pacífica e livre de conflitos raciais, embora uma pesquisa intitulada *Percepções sobre Racismo no Brasil*, feita pela Inteligência em Pesquisa e Consultoria Estratégica (IPEC, 2023), apontou que 81% acreditam que o Brasil é um país racista. Esta pesquisa também constatou que apenas 11% dos entrevistados reconhecem atitudes discriminatórias em si mesmos. Esse abismo pode apontar uma dificuldade em nomear o racismo.

Nesse contexto, na primeira subcategoria, foram incluídas situações que ocorreram na instituição. O entrevistado E4 relata percepção de racismo em uma das seleções internas de pós-graduação em que o resultado só trazia pessoas brancas. Segundo E4, foi dito que o critério de seleção era a capacidade dos candidatos, mas em seguida alteraram o critério para antiguidade. A alteração parece ter ocorrido porque uma candidata negra obteve nota maior do que outro colega branco, mas ao final, este foi selecionado. E4 defende que, ao que parece, o critério é escolhido de acordo com a manutenção da *branquitude* no poder.

Este tratamento relatado por E4, que gera distinção, desvantagem, exclusão ou restrição é denominado de discriminação indireta (Almeida, 2019), e está relacionado a atitudes ou regulamentos aparentemente neutros, mas que criam desigualdades entre as pessoas, podendo não ser perceptível para o próprio discriminado (Jaccoud *et al.*, 2009).

Outro entrevistado, E10, que passou entre as cotas raciais no concurso, relembra que existia membros declaradamente contra as cotas, e que faziam alguns comentários. "Se fosse hoje, com essa bagagem que eu tenho, com certeza eu teria reportado muito dos comentários como crime de racismo".

Infelizmente, comportamentos e comentários preconceituosos ainda são comuns seja nas instituições ou em relações interpessoais, já que expressões de racismo reproduzem "algo mais profundo, que se desenvolve nas entranhas políticas e econômicas da sociedade" (Almeida, 2019, p. 17).

Por outro lado, alguns comentários, na tentativa de serem jocosos ou apenas transvestidos de valorização da raça negra, carregam um conjunto de estereótipos negativos sobre pessoas pretas e pardas. Um desses estereótipos está ligado à mulher negra como sendo ocupante de posições de menor prestígio e remuneração, assim como vinculada a "cor do pecado". Assim, o fato de uma mulher negra estar em um cargo da carreira jurídica causa estranheza. E6 traz uma questão vivenciada e que se sentiu não vista como membra da AGU, em uma situação na qual dividia uma sala com mais dois outros colegas, quando chegou um rapaz que viu: dois homens brancos e uma mulher negra. Logo, na concepção do rapaz, a mulher negra deveria ser alguma outra coisa, e não advogada pública. Além disso, o rapaz ainda comentou: 'Em Brasília só não tinha uma mulata como essa, não é?'.

E6 comenta que não foi vista como advogada pública por outro servidor público, mas apenas os homens brancos eram os advogados públicos, enquanto ela era a "mulata". A sociedade brasileira carrega um imaginário simbólico da mulher negra como sendo a rainha do carnaval, aquela que tem a "cor do pecado", sendo atribuída a uma imagem sexualizada. Gonzalez (1984) aborda a violência do mito da democracia racial especialmente sobre a mulher negra: "por um lado, tem-se o endeusamento da mulher negra no período carnavalesco, no outro lado é esta mulher que se transforma em empregada doméstica no cotidiano".

E10 conta que muitas vezes não é considerada a "representante da AGU" e conta casos em que, em reuniões que agrupam representantes de vários Órgãos, o mais comum é as pessoas comentarem: 'A AGU não chegou ainda?', mesmo E10 estando na sala de espera. Nesses casos, E10 precisa responder: "A AGU está aqui!". E as pessoas ficam constrangidas.

Na segunda subcategoria, "nunca percebeu, mas pode ter ocorrido", alguns entrevistados relataram a possibilidade de ter ocorrido algum episódio de discriminação. E2 explica que ao estar inserido em um espaço por muito tempo, convivendo com as pessoas, começa a se ver como igual a elas. No entanto, algumas coisas aconteciam, que poderiam caracterizar racismo, mas que, na época, foram atribuídas a outras questões. De qualquer forma, E2 reitera que nunca terá certeza, porque "essas coisas nunca são explícitas, ou raramente são explícitas".

A sutileza a que se referiu o entrevistado E2 pode estar relacionada ao que Nogueira (2007) aponta como o fato da identidade negra no Brasil ter um caráter fluido em virtude do hibridismo que aceita a identidade mestiça, não havendo uma separação estanque entre as raças, tornando mais desafiador a identificação do preconceito e discriminação contra pessoas negras, em situações em que "outras qualidades compensam" a cor do indivíduo negro.

Outros entrevistados também apontaram que não perceberam práticas discriminatórias até o momento da entrevista, mas que "poderiam ter ocorrido". E7 aponta que também não percebeu alguma situação de racismo até então, mas fora do ambiente laboral, as pessoas sempre o associam a determinadas profissões como policial ou jogador de futebol. E nunca imaginam que ele é um advogado.

A fala de E7 é confirmada por Barroso e Osório (2016, p. 217), ao defenderem que "os brasileiros estão acostumados a ver a população afrodescendente desempenhar determinados papéis, como os de porteiro, pedreiro, operário, empregada doméstica e o de jogador de futebol". Já no ambiente laboral, o racismo pode ser menos perceptível, tendo em vista que as relações interpessoais cruzam facilmente as fronteiras de cor (Nogueira, 2007). A sociedade brasileira, apesar de condenar o

preconceito de cor, ainda mantém estruturas discriminatórias sutis, não tendo um caráter explícito de racismo (Fernandes, 2015), dando margem para o reconhecimento do preconceito se tornar uma controvérsia difícil de se superar (Nogueira, 2007).

Embora a "sutileza" do racismo seja citada, o racismo no Brasil é escancarado tendo em vista os índices socioeconômicos da população negra, a diferença na abordagem policial entre pessoas negras e brancas, o perfil racial de beneficiários do Bolsa-Família, os lugares onde moram, quanto ganham, em que trabalham e quais papéis simbólicos são destinados às pessoas pretas e pardas.

Na terceira subcategoria, "não tem percepção de racismo", apenas um entrevistado, E3, relatou não perceber alguma manifestação de discriminação ou racismo na instituição.

O Quadro 7 apresenta o resumo da categoria "percepção de racismo".

QUADRO 7

Resumo da categoria "percepção de racismo"

Subcategoria	Entrevistados
Tem percepção →	E4, E5, E6 e E10
Nunca percebeu, mas pode ter ocorrido →	E1, E2, E7, E8 e E9
Não tem percepção →	E3

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O Quadro 8 apresenta a consolidação e análise da categoria.

QUADRO 8

Consolidação e análise da categoria "trajetória no serviço público"

Subcategoria	% de Entrevistados	Observações
Tem percepção	40%	Entrevistados que apresentaram situações reais vividas ou observadas apresentaram um perfil mais combativo, com estratégias de enfrentamento ao racismo e mais engajados na causa.
Nunca percebeu, mas pode ter ocorrido	50%	Entrevistados que demonstraram uma caminhada recente na luta contra o racismo, parecem estar em um estágio de "novas percepções" sobre situações do dia a dia.
Não tem percepção	10%	O entrevistado que não tem percepção de racismo, cresceu em família de classe alta e morou fora do Brasil. Apresentou uma forte ideia de meritocracia, aparentemente por causa da influência do pai, que alcançou um cargo muito alto na hierarquia da organização.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Categoria "barreiras enfrentadas"

A quarta categoria, "*Barreiras enfrentadas*", tem como subcategorias: a) enfrentou barreiras e; b) não enfrentou barreiras. Nesta categoria, busca-se compreender quais as dificuldades encontradas por pessoas autodeclaradas negras dentro da instituição, não significando que essas barreiras sejam em virtude de um preconceito declarado.

Neste âmbito, o entrevistado E5 declara a dificuldade de ascensão de carreira, dado que já constatou algumas pessoas recebendo gratificações que deveriam ser suas, tanto por conhecimento, quanto por competência.

Esta situação também é apontada por E1, que comentou nunca ter assumido cargos de direção, apesar de outras pessoas indicarem sabendo que teria o perfil. Outro tipo de barreira foi relatada por E6, que aponta as dificuldades veladas, já que o tempo todo precisa provar sua capacidade; em um "exercício de convencimento em relação aos espaços em que atua".

Já E7 comenta que não enfrentou barreiras dentro da instituição, mas que já viu colegas cotistas da carreira jurídica enfrentarem dilemas como o isolamento, o teletrabalho, a dificuldade de fazer amigos e senso de pertencimento. Algumas vezes, a pessoa aprovada pela cota sente-se menor do que as outras. E é difícil mudar, dependendo da forma como a pessoa é tratada. Com isso, iniciam-se os guetos: essas pessoas vão se juntando para debater sobre o tema, para falar sobre as cotas, para falar do problema.

Para Hodges-Aeberhard (1999), no debate sobre cotas, existe uma contradição mais sutil: ao mesmo tempo que grupos desfavorecidos têm a chance de provar o seu valor, perpetua a percepção de que lhes falta intrinsecamente as características necessárias para o sucesso no emprego.

E10 relata um episódio ocorrido um ano após a sua posse na instituição, no qual o Conselho Superior da AGU (CSAGU), órgão responsável por, organizar as listas de promoção e remoção das carreiras de Advogado da União e de Procurador da Fazenda Nacional, dentre outras atividades, alterou a ordem da lista de antiguidade do concurso, reposicionando os cotistas negros no final desta listagem. Como essa lista impacta em casos de promoção e remoção, repercutiria negativamente na trajetória profissional dentro da AGU (Santos; Faria, 2021) e desrespeitaria a lógica da proporcionalidade prevista na lei de cotas. E10 relata que foi um embate, um desgaste com a instituição e com outros colegas, já na primeira promoção. Além disso, a AGU precisava lidar com uma política afirmativa dentro da instituição, e já no processo seletivo um grupo de membros da AGU tecia críticas explícitas à política de cotas no concurso; várias delas pejorativas nos dias de hoje.

Apesar do caso ter sido incluído na Ação Declaratória de Constitucionalidade nº41 para deliberação do Supremo Tribunal Federal (STF), antes da decisão do tribunal superior, o Conselho Superior da AGU alterou o posicionamento para o entendimento anterior e considerou o critério utilizado na lei de cotas também na trajetória funcional do servidor da carreira jurídica. Posteriormente, o STF confirmou o entendimento de que os efeitos da política afirmativa também alcançam toda a carreira funcional, inclusive sobre promoções e remoções (Santos; Faria, 2021).

O Quadro 9 apresenta o quadro-resumo da categoria "barreiras enfrentadas", com as respectivas observações.

QUADRO 9

Resumo da categoria "barreiras enfrentadas" e observações

Barreiras enfrentadas pelos entrevistados	Observações
• Não ser vista ou visto como advogado público; • Incertezas em relação aos critérios adotados em processos de seleção para cursos de pós-graduação; • Tempo que se leva até alcançar carreiras de prestígio; • Percepção de não ter as ideias propostas levadas em consideração tanto quanto uma pessoa branca propondo; • Percepção de ser preterido para cargos em comissão; • Percepção de cotistas não serem bem-vindos na instituição; • Interpretação desfavorável quanto à aplicabilidade da lei de cotas na vida funcional.	• A partir dos relatos dos entrevistados, aparentemente quanto mais imerso no tema racial, mais os participantes conseguem apontar situações de trabalho que enfrentaram. É como se o radar para situações "sutis" de discriminação fosse mais refinado; • As mulheres desta pesquisa relataram mais barreiras que os homens; • As barreiras enfrentadas mais comuns entre os entrevistados foram "não ser visto como advogado público" e "percepção de ser preterido para cargos em comissão".

Fonte: Elaborado pelas autoras

Categoria "estratégias utilizadas"

Em *Estratégias utilizadas*, buscou-se verificar dos entrevistados se a) há estratégias de mitigação das dificuldades e; b) não adota estratégias. Na subcategoria "a" também foi considerado quem não soube declarar uma estratégia, mas julga que, inconscientemente, adota mecanismos. E7 comenta sua estratégia de não omissão, de não posição de neutralidade, valorizando as pessoas negras.

A estratégia de não neutralidade e de assumir a negritude pode ser entendida como o "processo de aquisição de uma consciência racial", em termos ideológicos; um subsídio para a ação de movimentos negros, no campo político e; valorização da cultura de matriz africana, em termos culturais (Domingues, 2005).

E4 traz a importância de reunir-se com outras pessoas negras e indica que sua estratégia é o "aquilombamento", uma variante do termo "quilombo", que remete à organização secular de resistência de pessoas escravizadas na época da escravidão no Brasil (Godinho; Seidl; Costa, 2022), e que pode ser considerada como a formação de grupos não institucionais de pessoas negras que atuam em prol da igualdade racial dentro da instituição à qual participam.

O aquilombamento pode atrair pessoas ainda não engajadas no debate, como E9 que relata que seu ativismo iniciou em 2021, em razão de grupos não institucionalizados, e que acredita que o contato com outras pessoas foi o principal ponto de partida.

E10 comenta sobre a postura combativa no dia a dia, de nunca permitir comentário racista ou misógino, de não tolerar, de não deixar que esses assuntos sejam tratados sem a importância devida, e que tal postura mantém as pessoas contidas.

O diálogo como estratégia também é apresentado por E9, que relata tentar trazer o tema racial para amigos, familiares, de modo que essa visão e essa representatividade possam, de alguma forma, tocar outras pessoas.

Já E2 relata a preocupação com a vestimenta, contando que procura se portar, ser uma pessoa mais séria, especialmente quando está em ambiente com pessoas que não conhece 100%; e que sempre tenta vender uma imagem muito séria.

Na subcategoria "não adota estratégias", apenas 1 entrevistado, E3, afirmou que não adotava estratégias de enfrentamento, assim como também foi o único entrevistado que se enquadrou na subcategoria "não tem percepção de racismo". O fato de E3 não ter estratégia de enfrentamento pode ser resultado da ausência de percepção de racismo. E3 cresceu em uma família com alto padrão econômico, convivendo em ambientes majoritariamente ocupados por pessoas brancas e teve experiência de morar fora do país, características estas que podem "embranquecer" o sujeito.

Outros dois entrevistados com um histórico socioeconômico parecido ao de E3, mas do gênero feminino, afirmaram que têm estratégias para contornarem barreiras enfrentadas no dia a dia e que têm percepções de racismo. As mulheres negras, ainda que em posições de prestígio, são alcançadas pela misoginia e pelo imaginário social que as atribuem a determinados papéis secundários, exigindo a defesa de seus espaços e o combate à "estranheza" da sociedade por ocuparem cargos de distinção no Estado.

O Quadro 10 apresenta o quadro-resumo da categoria "Estratégias utilizadas", bem como as respectivas observações que emergiram nas entrevistas.

QUADRO 10

Resumo da categoria "Estratégias utilizadas" e observações da pesquisadora

Estratégias utilizadas pelos entrevistados	Observações
• Não omissão e não neutralidade; • Valorização das pessoas negras e da autoimagem; • Aquilombamento; • Transitar "suavemente"; • Postura combativa no dia a dia; • Tratar o tema do racimo com seriedade e não deixar que seja tratado sem importância por outras pessoas; • Diálogo com pessoas próximas; • Participação em comissões de diversidade; • Andar bem-vestido e; • Comportamento sério e compenetrado.	Essas estratégias parecem ser construídas ao longo de toda a vida dos entrevistados, já que alguns cresceram em ambientes em que eram uma das poucas pessoas negras do local. Este fato pode causar uma certa dificuldade em nomear as estratégias, que podem já estar intimamente ligadas a uma identidade.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Considerações Finais

A partir da análise do perfil racial das carreiras da advocacia pública federal, constata-se que 80,86% das pessoas autodeclaram-se como brancas e 19,11% como negras. A diferença entre brancos e negros é menor na carreira administrativa, composta por 38,32% de pessoas negras e 61,64% de pessoas brancas. A preparação para o concurso da carreira jurídica demanda recursos acessíveis a apenas parte da população brasileira, o que torna questionável a ideia de meritocracia nestes certames e a indispensável política de reserva de vagas para grupos minorizados.

A trajetória de alguns servidores negros, neste estudo, é marcada pela busca de mobilidade social ascendente como um dos principais motivos pela escolha da carreira pública. Cinco dos dez entrevistados passaram por diferentes órgãos, sendo 4 deles da carreira jurídica, apontando uma espécie de "escada" em suas trajetórias profissionais até alcançarem um cargo público de prestígio. Nove entrevistados têm percepção de racismo, apresentando situações concretas ou suspeita de que "pode ter acontecido".

Em relação às barreiras enfrentadas, não ser visto como membro da AGU surgiu a partir de situações internas e externas à instituição e é uma questão apontada por mais de um entrevistado. Outras barreiras foram: incertezas em relação aos critérios adotados em processos de seleção para pós-graduação; o tempo que se leva para alcançar carreiras de prestígio; percepção de ser preterido para cargos em comissão; interpretação desfavorável quanto à aplicabilidade da lei de cotas na vida funcional.

Algumas das estratégias citadas foram: cuidado com a vestimenta; atitude mais séria; enfrentamento em relação a comportamentos e comentários racistas; o aquilombamento; o diálogo no dia a dia com pessoas próximas como uma forma de conscientização; e a adoção de uma atitude combativa em prol da igualdade racial.

Assim, a pesquisa, pretendeu colaborar com a discussão sobre as barreiras enfrentadas e as estratégias utilizadas pelos entrevistados das cinco carreiras da Advocacia-Geral da União em relação ao tema racial nas suas trajetórias profissionais. Ao analisar as experiências vividas pelos participantes em seus ambientes de trabalho, ampliam-se os insumos para que as iniciativas voltadas a combater o racismo estejam mais conectadas com a realidade, com a demanda da luta antirracial e com a necessidade de pessoas negras em um ambiente institucional, possibilitando a reflexão à luz do antirracismo sobre práticas organizacionais e políticas públicas.

REFERÊNCIAS

ALBRECHT, P. A. T.; KRAWULSKI, E. Concurseiros e a busca por um emprego estável: reflexões sobre os motivos de ingresso no serviço público. **Cadernos de psicologia social do trabalho**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 211-226, 2011. ISSN 1981-0490. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.1981-0490.v14i2p211-226.

ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen Produção Editorial Ltda., 2019.

ALVES, M. A.; GALEÃO-SILVA, L. G. A crítica da gestão da diversidade nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 44, n. 3, p. 20-29, 2004. ISSN (Online) 2178-938X. DOI: https://doi.org/10.1590/S0034-75902004000300003.

BARROSO, L. R.; OSORIO, A. "Sabe com quem está falando?": Notas sobre o princípio da igualdade no Brasil contemporâneo. **Revista Direito e Práxis**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 204-232, 2016. ISSN: 2179-8966. DOI: https://doi.org/10.12957/dep.2016.21094.

BRASIL. **Lei nº 7.716, de 5 de janeiro de 1989**. Define os crimes resultantes de preconceito de raça ou de cor. Brasília, DF: Presidência da República, 1989. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L7716compilado.htm. Acesso em: 15 jul. 2023.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2003. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2003/l10.639.htm. Acesso em: 10 out. 2023.

BRASIL. **Lei n° 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. Brasília, DF: Presidência da República, 2012. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 2 fev. 2023.

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, seção 1, n.º 109, p. 3, 10 jun. 2014.

BRASIL. **Ação Declaratória de Constitucionalidade nº 41**. Requerente: Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil - CFOAB. Relator: Ministro Luís Roberto Barroso, julgado em 8 jun. 2017. Brasília, DF: Supremo Tribunal Federal, p. 1-186, 2017. Disponível em: https://www.jusbrasil.com.br/jurisprudencia/stf/769838362. Acesso em: 10 jan. 2023.

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. Brasília, DF: Presidência da República, 2023a. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 28 jan. 2025.

BRASIL. **Lei nº 14.723, de 13 de novembro de 2023**. Altera a Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, para dispor sobre o programa especial para o acesso às instituições federais de educação superior e de ensino técnico de nível médio de estudantes pretos, pardos, indígenas e quilombolas e de pessoas com deficiência, bem como daqueles que tenham cursado integralmente o ensino médio ou fundamental em escola pública. Diário Oficial da União: Brasília, DF, seção 1, n.º 216, p. 5, 14 nov. 2023b.

CLEMÊNCIO, M. A.; SILVA, V. L. G. O papel do concurso público na democratização do ingresso de mulheres afrodescendentes no magistério público em Santa Catarina na segunda metade do século XX. **Poiésis-Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação**, Tubarão, v. 10, n. 18, p. 444-463, 2016. ISSN (Online) 2179-2534. DOI: https://doi.org/10.19177/prppge.v10e182016444-463.

DOMINGUES, P. J. Movimento da negritude: uma breve reconstrução histórica. **Mediações-Revista de Ciências Sociais**, Londrina, v. 10, n. 1, p. 25-40, 2005. ISSN (Online) 2176-6665.
DOI: https://doi.org/10.5433/2176-6665.2005v10n1p25.

DOMINGUES, P. J. **Uma história não contada**: negro, racismo e branqueamento em São Paulo no pós-abolição. São Paulo: Editora Senac, 2019.

FERES JÚNIOR, J. *et al*. História da ação afirmativa no Brasil. *In*: FERES JÚNIOR, J. *et al*. **Ação afirmativa**: conceito, história e debates. Rio de Janeiro: EDUERJ, 2018. p. 65-84.
DOI: https://doi.org/10.7476/9786599036477.

FERNANDES, F. **O negro no mundo dos brancos**. São Paulo: Global Editora e Distribuidora Ltda., 2015.

FIGUEIREDO, A. A obra de Carlos Hasenbalg e sua importância para os estudos das relações das desigualdades raciais no Brasil. **Sociedade e Estado**, Brasília, DF, v. 30, p. 11-16, 2015. ISSN (Online) 1980-5462. DOI: https://doi.org/10.1590/S0102-69922015000100002.

GODINHO, L.; SEIDL, R. S.; COSTA, G. R. L. Mulheres, negras, na gestão pública: desafios e estratégias. *In*: ENCONTRO BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 9, 2022, São Paulo. **Anais** [...]. São Paulo: SBAP, 2022. p. 1-16.

GONZALEZ, L. Racismo e sexismo na cultura brasileira. *In*: **Ciências Sociais Hoje**. Caxambu: ANPOCS, Revista dos Tribunais, Cortez Editora, 1984. p. 223-244.

HODGES-AEBERHARD, J. Affirmative action in employment: recent court approaches to a difficult concept. **International Labour Review**, Geneva, v. 138, n. 3, p. 247, 1999. ISSN (Online) 1564-913X.
DOI: https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.1999.tb00387.x.

INTELIGÊNCIA EM PESQUISA E CONSULTORIA ESTRATÉGICA. **Percepções sobre o racismo no Brasil**. São Paulo: IPEC, 2023. Disponível em: https://www.ipec-inteligencia.com.br/pesquisas/.
Acesso em: 25 jan. 2025.

JACCOUD, L. B. *et al*. Entre o racismo e a desigualdade: da constituição à promoção de uma política de igualdade racial (1988-2008). *In*: JACCOUD, L. B. (ed.). **A construção da uma política de promoção da igualdade racial**: uma análise dos últimos 20 anos. Brasília: Ipea, 2009. p. 19-92.

MIRANDA, T. M. O. **Políticas de ação afirmativa em concursos públicos federais**: um estudo sobre a lei nº 12.990/2014. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – Fundação Getulio Vargas, EBAPE, Rio de Janeiro, 2015.

MOEHLECKE, S. Ação afirmativa: história e debates no Brasil. **Cadernos de pesquisa**, São Paulo, n. 117, p. 197-217, 2002. ISSN (Online) 1980-5314. DOI: https://doi.org/10.1590/S0100-15742002000300011.

MOURA, C. **Sociologia do negro brasileiro**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2020.

NOGUEIRA, O. Preconceito racial de marca e preconceito racial de origem: sugestão de um quadro de referência para a interpretação do material sobre relações raciais no Brasil. **Tempo social**, São Paulo, v. 19, n. 1, p. 287-308, 2007. ISSN (Online) 1809-4554. DOI: https://doi.org/10.1590/S0103-20702007000100015.

OBSERVATÓRIO PRESENÇA NEGRA. **Observatório da presença negra no serviço público**. [*S. l.*], 2023. Disponível em: https://www.observatoriopresencanegra.com.br/. Acesso em: 25 jan. 2025.

OXFAM BRASIL. **A distância que nos une**: um retrato das desigualdades brasileiras. São Paulo: Oxfam Brasil, 2017. Disponível em: https:// www.oxfam.org.br/a-distanciaque-nos-une. Acesso em: 29 ago. 2023.

QUIJANO, A. Coloniality of power and Eurocentrism in Latin America. **International sociology**, Madrid, v. 15, n. 2, p. 215-232, 2000. ISSN (Online) 1461-7242. DOI: https://doi.org/10.1177/0268580900015002005.

SANTANA, I. **Negros de prestígio e poder**: ascensão social, estilos de vida e racismo na cidade de Salvador. Rio de Janeiro: Editora ApeKu, 2020.

SANTOS, E. G.; FARIA, R. Lei n.º 12.990/2014 e os descompassos entre elaboração e implementação de uma política afirmativa racial. *In*: SILVA, T. D.; AQUINO, L.; AVELAR, A. (org.). **Boletim de análise político-institucional**: implementação de ações afirmativas para negros e negras no serviço público: desafios e perspectivas. Brasília, DF: Ipea, 2021. p. 159-166.

SILVA, T. D.; GOES, F. L. (org.). **Igualdade racial no Brasil**: reflexões no ano internacional dos afrodescendentes. Rio de Janeiro: Ipea, 2013.

SILVA, T. D.; LOPEZ, F. G. **Perfil racial do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)**. Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10673. Acesso em: 20 mar. 2023.

SILVEIRA, L. S.; ALMEIDA, L. D. Segregação ocupacional e desigualdade salarial por raça e gênero no setor público brasileiro. **Boletim de Análise Político-Institucional**, Brasília, DF, n. 31, p. 13-20, 2021. ISSN: 2237-6208. DOI: http://dx.doi.org/10.38116/bapi31art1.

TERRUGGI, T. P. L.; CARDOSO, H. F.; CAMARGO, M. L. Escolha profissional na adolescência: a família como variável influenciadora. **Pensando famílias**, Porto Alegre, v. 23, n. 2, p. 162-176, 2019. ISSN 1679-494X. Disponível em: https://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2019000200013. Acesso em: 20 mar. 2023.

AUTORAS

PRISCILLA FARIAS PITTS
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-1177-890X
Mestra em Administração Pública pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE); Técnica Judiciária no Tribunal Regional Eleitoral do Ceará. E-mail: priscillafpitts@gmail.com

CARLA CARVALHO DA VEIGA
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-9335-4910
Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (COPPE/UFRJ); Professora da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE). E-mail: carla.veiga@fgv.br.

CONTRIBUIÇÃO DAS AUTORAS

Priscilla Farias Pitts: Conceituação (Liderança); Curadoria de dados; Análise formal (Liderança); Investigação (Liderança); Metodologia (Igual); Administração de projetos (Liderança); Validação (Apoio); Visualização (Suporte); Escrita - rascunho original (Liderança); Escrita - revisão e edição (Suporte).

Carla Carvalho da Veiga: Conceituação (Suporte); Análise formal (Suporte); Investigação (Suporte); Metodologia (Igual); Administração de projetos (Suporte); Validação (Liderança); Visualização (Liderança); Escrita - rascunho original (Suporte); Escrita - revisão e edição (Liderança).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo está disponível mediante solicitação ao autor correspondente, Priscilla Farias Pitts. O conjunto de dados não está publicamente disponível devido à privacidade dos participantes da pesquisa.

AGRADECIMENTO

Agradecimento à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV EBAPE).