

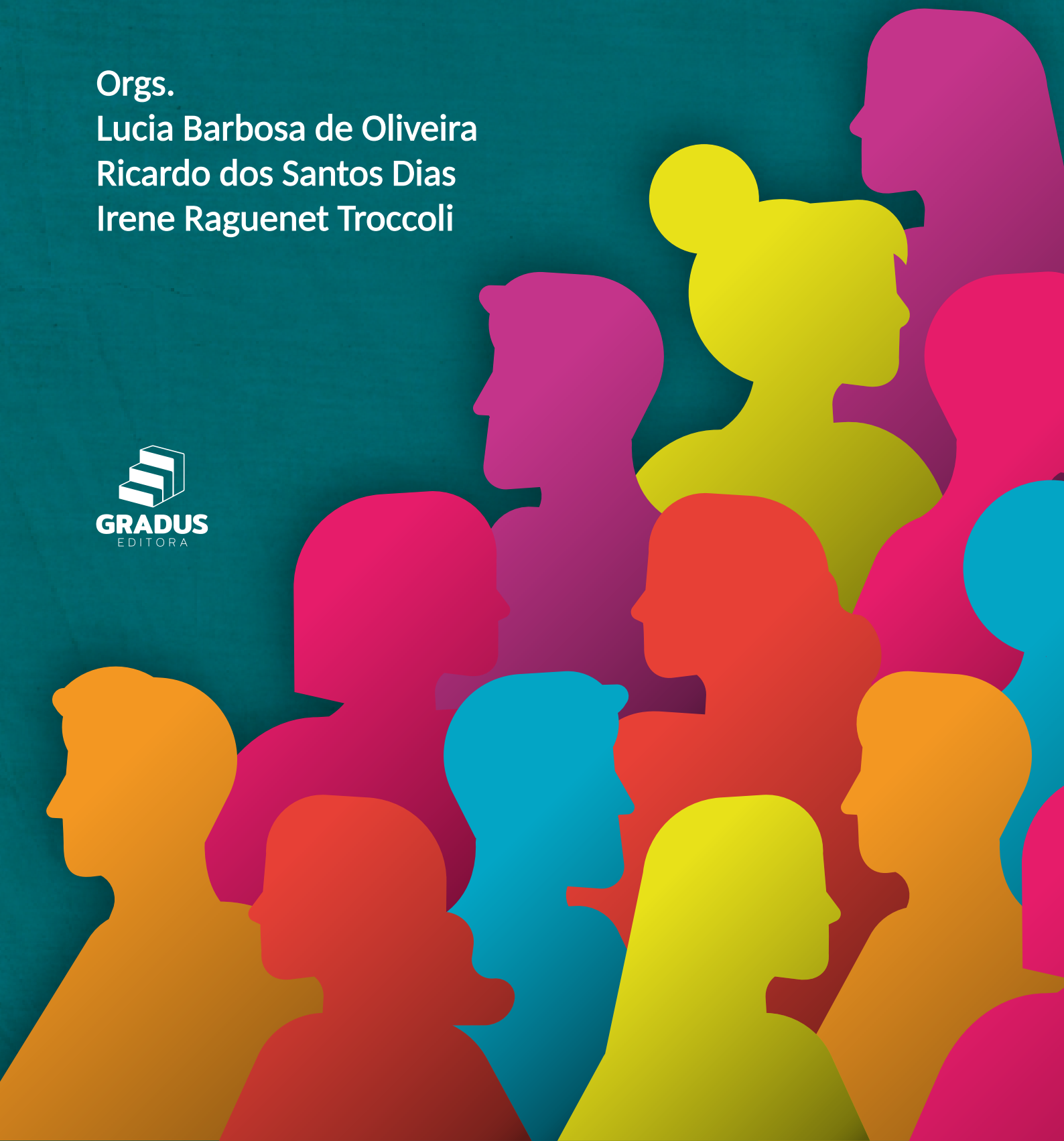
Diversidade, equidade e Inclusão: *Temas em debate*

Orgs.

Lucia Barbosa de Oliveira

Ricardo dos Santos Dias

Irene Raguenet Troccoli



Diversidade, equidade e inclusão: temas em debate. OLIVEIRA, Lucia Barbosa de; DIAS, Ricardo dos Santos; Troccoli, Irene Raguenet. Gradus Editora, 2024. 148p. : il. (algumas color.).

978-65-88496-82-4 CDD 360.00
DOI: 10.46848/9786588496824FGV

Palavras-chave: 1 - Diversidade; 2 - Inclusão; 3 - Bibliografia.

A Gradus Editora adota a licença da Creative Commons CC BY: Atribuição-Não Comercial-Sem Derivados - CC BY-NC-ND: Esta licença é a mais restritiva das seis licenças principais, permitindo que os outros façam o download de suas obras e compartilhem-nas desde que deem crédito a você, não as alterem ou façam uso comercial delas.



Rua Luiz Gama, 237, 17054-300 - Vila Independência - Bauru/SP
Contato (14) 98216-6549 / (14) 3245-7675 graduseditora@gmail.com.br
www.graduseditora.com

Publicado no Brasil

FICHA TÉCNICA

Editor-chefe — Lucas Almeida Dias
Diagramação e Projeto gráfico — Natália Huang Azevedo Hypólito
Capa — Natália Huang Azevedo Hypólito
Revisão — Lucas Almeida Dias

COMITÊ EDITORIAL

Prof. Dr. Douglas M. A. de A. P. dos Santos	Profa. Dra. Cintya de Oliveira Souza
Profa. Dra. Ana Cláudia Bortolozzi	Profa. Dra. Andreia de B. Machado
Profa. Dra. Manuela Costa Melo	Prof. Dr. Carlos Gomes de Castro
Profa. Dra. Ana Beatriz D. Vieira	Profa. Dra. Janaína Muniz Picolo
Dr. Yan Corrêa Rodrigues	Prof. Dr. Thiago Henrique Omena
Prof. Dr. Luís Rafael Araújo Corrêa	Prof. Dr. Fábio Roger Vasconcelos
Prof. Dr. Leandro A. dos Santos	Prof. Dr. Gustavo Schmitt
Prof. Dra. Renata Cristina L. Andrade	Profa. Dra. Daniela Marques Saccaro
Profa. Dra. Gladys del C. M. Morales	Profa. Dra. Márcia Lopes Reis

Apresentação	5
Imagens que falam: uma análise da representação da diversidade nos perfis institucionais do Instagram do Governo Federal	9
Além dos resultados econômicos: uma abordagem de sistemas sociais ao empreendedorismo como um facilitador da inclusão social	25
Novos conceitos, velhos preconceitos: a participação feminina em cargos de gestão na PGFN	41
A mulher na política: considerações sobre a participação política das mulheres	55
Liderando em um mundo masculino: os desafios da liderança de mulheres que atuam na indústria <i>offshore</i> brasileira	69
A atuação da patrulha Maria da Penha no estado do Rio de Janeiro e seu desempenho na proteção às mulheres vítimas de violência	83
Ações afirmativas no Brasil: impacto da reserva de vagas para negros nos ministérios públicos estaduais	97
Epistemologia da ignorância nas práticas da diversidade sob a perspectiva de pretos em contextos organizacionais	111
Um olhar sobre a inclusão de servidores PcDs visuais diante da transformação digital no INSS: um estudo de caso	127
Sementes da inclusão: a percepção de profissionais da educação sobre o papel da mediação escolar na inclusão de alunos com deficiência	141



Apresentação

Este livro reúne trabalhos resultantes de dissertações de mestrado produzidas por alunos do Mestrado Profissional em Gestão Empresarial (MEX) e do Mestrado Profissional em Administração Pública (MAP) da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EBAPE). Cada um dos dez capítulos a seguir, a partir de diferentes abordagens e perspectivas, busca contribuir para o debate acerca dos temas diversidade, equidade e inclusão.

O primeiro capítulo, de autoria de Lucas Albuquerque Dias e Aline Bretas de Menezes, avalia em que medida a diversidade se manifesta nas representações visuais dos perfis do Instagram de órgãos públicos do governo federal. Os resultados indicam que negros, pessoas idosas, pessoas com deficiência e integrantes da comunidade LGBTQIAPN+ têm sido sub-representadas nessa comunicação.

No segundo capítulo, Ana Carolina de Alencar Bortolon do Valle e Augusto Cesar Silva Sales analisam o papel do empreendedorismo como ferramenta de promoção da inclusão social. Com base na teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann, os autores discutem o caso do Projeto Hub, uma organização sem fins lucrativos localizada na favela Santa Marta, na cidade do Rio de Janeiro.

Em seguida, Valéria Luciani Nunes Duran e Alketa Peci exploram as razões pelas quais tão poucas mulheres se candidatam a cargos de gestão no contexto da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN). Com base em uma pesquisa qualitativa com procuradoras da Fazenda Nacional lotadas no estado do Paraná, as autoras mostram que as demandas da vida familiar e doméstica e os preconceitos que circundam os nichos de poder são fatores que inibem a participação feminina em cargos de gestão.

Seguindo a discussão sobre gênero, Jeanine Domenech de Vasconcellos e Yuna Souza dos Reis da Fontoura apresentam uma pesquisa qualitativa com mulheres que ocupavam, haviam ocupado ou buscavam ocupar cargos políticos na Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro. Os resultados revelaram diversas dificuldades de inserção e permanência nesse universo predominantemente masculino, incluindo a desvalorização de suas ideias e outras diferentes formas de discriminação.

O trabalho de Adriana Ximenes Silva e Juliana Arcoverde Mansur trata dos desafios da liderança feminina em outro contexto marcadamente masculino: a indústria *offshore* brasileira. Os resultados da pesquisa, com mulheres que ocupam ou já ocuparam posições de liderança em departamentos técnicos e marítimos de empresas petrolíferas, revelam que essas líderes enfrentam desafios para manter sua feminilidade e sua identidade social, além de lidar com preconceito e a discriminação de gênero.

O estudo realizado por André Alexandrino Amaro de Sales e Fátima Bayma de Oliveira analisa o programa Patrulha Maria da Penha – Guardiões da Vida (PMP-GV), iniciativa da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro cujo foco é o atendimento e monitoramento de mulheres vítimas de violência doméstica. Com base em dados secundários e pesquisa primária com mulheres assistidas e policiais militares participantes do programa, verificou-se uma avaliação positiva, sinalizando o funcionamento desta política pública em consonância com as diretrizes estabelecidas.

Com foco na questão racial, Alexandre Rossi Elias da Silva e Joana da Costa Martins Monteiro avaliam os resultados da política pública afirmativa que reserva 20% das vagas para candidatos negros nos concursos públicos realizados para o cargo de Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais. Os resultados apontam, por um lado, a baixa efetividade da política em preencher as vagas reservadas para este público-alvo. Por outro lado, a nomeação dos candidatos resultou na posse de 100% dos candidatos negros aprovados. Os autores também identificaram barreiras no desenho dos concursos que podem estar afetando os resultados da política.

Também sobre a questão racial, a pesquisa de Antonella Moretti e Alexandre de Almeida Faria teve por objetivo investigar as práticas de diversidade em organizações farmacêuticas e instituições de ensino superior do Brasil, sob a perspectiva da ignorância branca contra pretos. A partir de uma abordagem qualitativa, os resultados mostraram a escassez de pessoas pretas nesses ambientes, além de evidenciar que sua trajetória profissional tem sido marcada por situações de inferiorização e humilhação.

Os dois últimos capítulos abordam a questão da inclusão de pessoas com deficiência. O trabalho de Rafaela Stephânia Okamura e Irineu Rodrigues Frare busca compreender a contribuição da transformação digital do Instituto Nacional de Previdência Social (INSS) para a inclusão de seus servidores com deficiência visual. Partindo de uma pesquisa qualitativa com esses próprios servidores, os autores mostram que a digitalização de processos e procedimentos de trabalho teve um impacto positivo, mas que diversas barreiras atitudinais persistem.

Por fim, Manoela Ramos de Souza Gomes Alves e Amanda Cristina Medeiros analisam o papel da mediação escolar na inclusão de alunos com deficiência. A partir de um estudo com mediadores da rede municipal de ensino de Saquarema, no estado do Rio de Janeiro, os resultados sugerem que, apesar da falta de recursos, falha na continuidade da formação e insuficiência do apoio institucional, a mediação escolar tem contribuído para promover a inclusão de alunos do ensino fundamental com algum tipo de limitação ao aprendizado.

Parabenizamos e agradecemos aos autores e autoras por suas valiosas contribuições. E desejamos a todos e todas uma boa leitura!

Lucia B. Oliveira
Prof. Adjunta – FGV-EBAPE

Ricardo dos Santos Dias
Professor de Administração – Instituto Federal do Espírito Santo

Irene Raguenet Trocolli
Pós-Doutoranda – FGV-EBAPE





uma análise da representação da diversidade nos perfis institucionais do Instagram do Governo Federal

Lucas Albuquerque Dias
Aline Bretas de Menezes

RESUMO: Esta pesquisa teve por objetivo analisar em que medida a diversidade se manifesta nas representações visuais dos perfis oficiais do Instagram de órgãos públicos do governo federal. A metodologia utilizada foi a análise de conteúdo de 1.824 representações humanas obtidas nos perfis oficiais do Instagram da Secretaria de Comunicação Social, Ministério da Saúde e Ministério da Fazenda. Utilizou-se o critério de heteroidentificação a partir da categorização da diversidade em raça (negro, branco, amarelo e indígena), faixa etária (pessoa idosa ou não), presença de pessoas com deficiência, presença de pessoas integrantes da comunidade LGBTQIAPN+, sexo (feminino e masculino) e a interseccionalidade entre sexo e cor/raça (homem branco, homem negro, mulher branca e mulher negra). Os resultados indicam que a comunicação pública das representações visuais nos perfis oficiais do Instagram dos órgãos públicos do governo federal selecionados apresenta sub-representação de negros, pessoas idosas, Pessoas com Deficiência, pessoas integrantes da comunidade LGBTQIAPN+ e, no quesito interseccionalidade entre sexo e cor/raça, pessoas do sexo masculino e feminino negras. Ao fornecer dados empíricos sobre esta realidade, o trabalho pode orientar intervenções direcionadas ao aperfeiçoamento das representações desses grupos na esfera da comunicação pública, possibilitando novos caminhos para uma sociedade mais inclusiva e equitativa. O trabalho inova ao analisar as representações visuais nos perfis institucionais do Instagram do governo federal, oferecendo uma perspectiva única que enriquece o entendimento da diversidade e sua manifestação nesse contexto.

Palavras-chave: Diversidade. Comunicação Pública. Análise de Conteúdo. Representação visual. Interseccionalidade.

INTRODUÇÃO

A diversidade na comunicação pública é fundamental para criar um espaço inclusivo que reflita a pluralidade de perspectivas, culturas e experiências presentes em uma sociedade (COÊLHO; MUSTAFÉ, 2022). O conceito de diversidade geralmente abrange aqueles grupos socialmente categorizados como “diferentes” em relação ao padrão estabelecido pela classe dominante, que se tornou a norma aceita e foi imposta e internalizada nas interações sociais (FERREIRA, 2015). Logo, promover a diversidade na comunicação pública não apenas desafia esses mecanismos, mas também contribui para uma sociedade mais justa e inclusiva (GIL; MATOS, 2013).

Entretanto, ao longo da história, a comunicação pública tem sido frequentemente explorada pelos grupos hegemônicos como uma ferramenta para subjugar minorias, empregando artifícios manipulativos nos canais comunicativos para estabelecer padrões do que é considerado “socialmente aceitável” por meio de estereótipos (ABRÃO; ALVES, 2017). Estudos anteriores evidenciaram que os grupos não hegemônicos são, com frequência, sub-representados ou estereotipados na comunicação pública (MENDONÇA, 2008), ou ainda “tokenizados”, prática que visa à inclusão simbólica de minorias, com o intuito de criar a ilusão de que esses grupos estão sendo representados de forma igualitária e inclusiva (ROSARIO; GOMES; TOMÉ, 2020).

No cenário contemporâneo brasileiro, como a diversidade está sendo representada na comunicação pública? A comunicação pública do governo federal transmite os princípios de inclusão e respeito à multiplicidade de grupos sociais? Esta pesquisa buscou compreender como a diversidade se manifesta nas representações visuais postadas nos perfis oficiais do Instagram dos órgãos públicos do governo federal.

Para responder à pergunta de pesquisa, empregou-se a metodologia de análise de conteúdo em 1.824 representações humanas obtidas nos perfis oficiais do Instagram de órgãos públicos

selecionados. A análise foi conduzida com o auxílio do software ATLAS.ti, a partir das seguintes categorias: raça/cor (negro, branco, amarelo e indígena), faixa etária (pessoa idosa ou não), presença de pessoa com deficiência (PcD), presença de pessoas integrantes da comunidade LGBTQIAPN+, sexo (feminino e masculino) e interseccionalidade entre cor/raça e sexo (homem branco, homem negro, mulher branca e mulher negra).

Com o estudo, espera-se contribuir para o diálogo sobre a importância da comunicação pública na representação da diversidade. Em uma perspectiva prática, os resultados evidenciam implicações substanciais para as políticas públicas de promoção da diversidade e para as estratégias de comunicação pública, tendo em vista que a criação de um senso de pertencimento, segurança, justiça social e respeito são deveres a serem observados pelas instituições públicas (TIMÓTEO, 2022). Ao fornecer dados empíricos sobre as categorias da diversidade que estão sub-representadas, a pesquisa orienta intervenções direcionadas para aprimorar a representação desses grupos na esfera da comunicação pública, apontando caminhos para uma sociedade mais inclusiva e equitativa.

REFERENCIAL TEÓRICO

Diversidade

A diversidade é um conceito vivo, dinâmico e inseparável de aspectos históricos, assim como de influências sociais, econômicas, políticas e culturais. Além disso, mostra-se como um conceito polissêmico, abrangendo noções de respeito às diferenças, inclusões, representatividade e equidade de oportunidades. Nesse contexto, a diversidade é entendida como um termo guarda-chuva que abarca questões como gênero, deficiência, cor, etnia, religião, orientações sexual, entre outras (FRAGA et al., 2022).

Fleury (2000) define diversidade como um mix de pessoas com identidades diferentes relacionando-se no mesmo sistema social, coexistindo grupos de maioria (cujos membros historicamente obtiveram vantagens econômicas e de poder em relação aos outros) e grupos minoritários.

Vale mencionar que o termo “minorias” nem sempre se refere a termos numéricos, mas sim um grupo social que esteja em um contexto de subordinação ou inferioridade em relação a outro, tido como dominante ou majoritário, por diversos fatores, como etário, socioeconômico, legislativo, étnico, religioso (PAULA; SILVA; BITTAR, 2017). Assim, atualmente, o termo refere-se à questão da subjugação (e não sobre critérios numéricos) para a conceituação de minorias (JUBILUT, 2013).

Nesse ponto, importante destacar a revisão bibliográfica acerca do conceito de minorias realizada por Ramacciotti e Calgaro (2022, p. 1), que chegaram à conclusão de que o conceito é resultado de uma construção histórico-política-filosófica-social-teórica, “cujos elementos basilares derivam de pares-conceituais empregados pelas Ciências Sociais, a saber: o par-conceitual minoria-maioria (Ciência Política), o par-conceitual dominância-subjugação (Sociologia) e par-conceitual identidade-diferença (Antropologia)”.

Ademais, as perspectivas sobre o tema diversidade pode ser no nível organizacional, na sociedade e no grupo ou indivíduo (FLEURY, 2000). No campo organizacional, os termos inclusão, equidade e diversidade são tratados no âmbito do guarda-chuva da gestão da diversidade. A diversidade se relaciona à variedade de pessoas, de modo a espelhar as características demográficas da sociedade. A inclusão, por sua vez, refere-se ao senso de pertencimento nas pessoas cujas características individuais são valorizadas e acolhidas. Por fim, a equidade está conectada à promoção de ações específicas direcionadas aos grupos historicamente marginalizados pela classe hegemônica (TIMÓTEO, 2022).

Já no âmbito da Administração, a literatura utiliza diversos conceitos para definir o que é diversidade. Segundo a revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração, realizada por Fraga et al. (2022), foi constatada a ausência e dificuldade de

conceituação do termo, surgindo, então, críticas ao seu uso indiscriminado quando empregado sem sua problematização ou aprofundamento teórico. Como exemplo, observa-se atualmente o crescimento de grupos marginalizados e de suas demandas específicas, a ponto de ser alvo de questionamento sobre quem são as pessoas de fato incluídas no termo “diversidade”. Questionam-se também quais grupos se emanciparam a ponto de terem assegurados solidamente direitos e até mesmo privilégios (FERREIRA, 2015).

Apesar das questões levantadas, o conceito de diversidade se refere a pessoas ou grupos sociais considerados “diferentes” em relação ao padrão definido pela classe dominante como uma referência entendida como “correta”, que foi imposta dessa forma e naturalizada nas relações sociais. Aqueles que não se enquadram nesse padrão adquirem um rótulo depreciativo (minorias), que carregam ao longo da vida, ou, pelo menos, até que alterem o estado das coisas nos aspectos socioeconômicos e culturais. Os contornos do termo têm como fundamento a luta (engajamento político dos membros) pelo reconhecimento dos direitos humanos em condições de igualdade com qualquer outro grupo social, implicando, por consequência, a ruptura com a desigualdade de oportunidades socioeconômicas e culturais, bem como com qualquer tipo de desrespeito às diferenças individuais (FERREIRA, 2015).

Diversidade na comunicação pública

A comunicação governamental é essencial para a construção de agendas públicas e para engajar a população em políticas governamentais, sendo uma forma legítima de interação entre governo e cidadãos. As campanhas publicitárias são a principal ferramenta usada para alcançar esse objetivo, caracterizando-se como uma prática democrática que facilita a conexão com o público (BRANDÃO, 2007).

A comunicação pública, definida como um processo que envolve o Estado, o governo e a sociedade, atua como um espaço de debate e tomada de decisões sobre questões públicas (DUARTE; VERAS, 2006 apud MATOS, 2009). Para ser eficaz, essa comunicação deve respeitar princípios democráticos, como igualdade e pluralismo (TIMÓTEO, 2022). Além disso, incluir a diversidade na comunicação pública é crucial para combater desigualdades estruturais e promover uma cultura organizacional mais inclusiva (COÊLHO; MUSTAFÉ, 2022). Nesse sentido, é dever das organizações públicas, como braços operacionais do governo, implementar políticas de diversidade e inclusão que reflitam a sociedade que representam. Criar um ambiente de pertencimento, justiça social e igualdade de oportunidades é fundamental para essas instituições (TIMÓTEO, 2022).

Um conceito importante na promoção da diversidade é a burocracia representativa, que visa garantir que a composição do serviço público reflita a diversidade da sociedade. Essa ideia surgiu em estudos europeus e norte-americanos, inicialmente focados em mapear desigualdades na composição de agentes públicos e, posteriormente, em avaliar o impacto da diversidade no desempenho institucional (VIANA; TOKARSI, 2020). A burocracia representativa pode ser passiva, relacionada à demografia da diversidade, ou ativa, quando os servidores tomam decisões que beneficiam os grupos que representam (VIANA; TOKARSI, 2020). A legislação brasileira já incorpora a burocracia representativa em seu aspecto passivo, por meio de dispositivos legais que garantem a reserva de vagas para pessoas com deficiência e para negros em concursos públicos (Constituição, 1988; Lei nº 12.290, 2014). Esses mecanismos visam promover a diversidade dentro da estrutura administrativa do Estado.

No entanto, quando se trata da representação da diversidade na comunicação pública, a legislação ainda é limitada. Embora o Estatuto da Igualdade Racial (Lei nº 12.288/2010) exija a inclusão de artistas negros em peças publicitárias, não há especificação sobre o percentual mínimo.

Assim, percebe-se que a legislação brasileira ainda é incipiente em relação à promoção da diversidade na comunicação pública. O tema depende, muitas vezes, da iniciativa dos gestores, o que destaca a importância de estudos que analisem como a diversidade é realmente representada nos meios de comunicação governamentais.

MÉTODO

O presente estudo tem como objetivo compreender de que forma a diversidade se manifesta nas representações visuais nos perfis oficiais do Instagram de órgãos públicos do governo federal. Nesta seção são detalhadas as unidades de análise, período, procedimentos de classificação das representações visuais e as categorias de diversidade escolhidas.

Para a análise das imagens, optou-se pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011; KRIPPENDORFF, 2004). A análise de conteúdo apresenta-se como uma ferramenta científica e também como uma das técnicas de pesquisa mais importantes nas ciências sociais aplicadas. Ela possibilita, por meio de procedimentos especializados, o surgimento de novas ideias, aumentando o entendimento acerca de fenômenos específicos (KRIPPENDORFF, 2004). A análise de conteúdo pode ser classificada como um método empírico que propõe regras de base a serem seguidas, às quais devem ser: homogêneas; exaustivas; exclusivas e objetivas; adequadas ou pertinentes (BARDIN, 2011).

Nesse sentido, a análise de conteúdo foi realizada com o apoio do ATLAS.ti, software de análise de dados qualitativos assistido por computador que facilita a análise de dados qualitativos para pesquisa qualitativa. Ademais, a presente análise foi conduzida por um processo de revisão dupla, validando as categorias e análise das imagens humanas com a professora orientadora desta pesquisa. As discordâncias na categorização foram solucionadas pelos dois pesquisadores a partir de discussões visando a um consenso sem a necessidade de um terceiro.

Unidades amostrais de conteúdo, período e classificação das imagens

As imagens publicitárias são estrategicamente criadas para ilustrar, sensibilizar e influenciar, desempenhando um papel crucial no discurso. Em campanhas publicitárias, especialmente nas redes sociais, as imagens são uma poderosa forma de comunicação entre emissor e receptor, refletindo e refratando representações sociais e ideológicas (RIBEIRO; POZOBON, 2019; MONNERAT, 2013). No ambiente digital, a função da imagem como discurso ganha ainda mais relevância. Redes sociais, como o Instagram, não apenas promovem a comunicação e o entretenimento, mas também servem como plataformas de interação social e mobilização, onde as pessoas expressam ideologias e buscam objetivos comuns (RAMOS; MARTINS, 2018).

A popularidade global do Instagram, que atrai uma vasta população conectada, tornou essa plataforma um canal preferencial para publicidade (REGHIN, 2023). No Brasil, as redes sociais contam com mais de 131 milhões de usuários, sendo o Instagram uma das redes mais utilizadas (COMSCORE, 2023; LEMOS; SENA, 2018). Dada sua importância, a pesquisa focou na análise de imagens humanas representadas no Instagram.

Como unidades amostrais de conteúdo a serem analisadas, foram selecionadas imagens estáticas de três órgãos: (1) o Ministério da Saúde, por ser um órgão de alta relevância na estrutura governamental e para a sociedade, devido ao seu protagonismo na formulação e execução de políticas de saúde; (2) o Ministério da Fazenda, por ser um órgão com características técnicas burocráticas, mas ainda com interação moderada com a sociedade por meio de políticas públicas; (3) a Secretaria de Comunicação Social – SECOM, órgão essencial da Presidência da República, à qual compete formular e implementar a política de comunicação e divulgação social do Poder Executivo Federal.

Com relação ao período analisado, priorizou-se por examinar as imagens nos últimos cinco anos, ou seja, de 2019 a outubro de 2023, com exceção do Ministério da Fazenda, que apenas possui postagens em 2022 (quando era Ministério da Economia) e 2023 (atual Ministério da Fazenda).

No tocante às representações visuais, optou-se por imagens estáticas que representem figuras humanas, mesmo que a presença seja de forma parcial ou sutil, como fotos de perfil ou de costas, desde que sejam passíveis de identificação das categorias da diversidade selecionadas e que contenham alguma mensagem publicitária. Por conseguinte, não foram consideradas divulgações

institucionais em outros formatos, como gifs, vídeos, figuras humanoides, textos sem imagens, aglomeração de pessoas, personagens humanas em duplicidade, memes, pessoas fora de foco da imagem, bebês de colo e imagens não coloridas.

Tratamento de dados

Instrumentalizando a coleta de dados, foi baixada a extensão do IG downloader, que teve por finalidade o *download* da imagem selecionada no perfil oficial do Instagram dos órgãos escolhidos nesta pesquisa. Depois da seleção das peças visuais estáticas que representem figuras humanas, deu-se início à categorização da diversidade da seguinte forma: raça/cor (negro, branco, amarelo e indígena), faixa etária (pessoa idosa ou não), presença de pessoa com deficiência; presença de grupos LGBTQIAPN+; sexo (feminino e masculino); e, por fim, interseccionalidade entre sexo e cor/raça (homem branco; homem negro; mulher branca e mulher negra). Após a categorização, procedeu-se à análise da imagem publicitária, aplicando as categorias aqui propostas.

A identificação de grupos como pessoas de sexo masculino e feminino, pessoas com deficiência, e LGBTQIAPN+ (Lésbicas, Gays, Bissexuais, Transgêneros, Queer, Intersexo, Assexuais/Arromânticas/Agênero, Pan/Poli, Não-binárias e outros) foi feita com base em representações explícitas nos materiais publicitários analisados. No tocante à pessoa idosa, como não é possível se utilizar do critério etário, haja vista a ausência deste dado no material a ser analisado, sua identificação será por meio do processo de heteroidentificação, em que o conteúdo visual contenha características de pessoas idosas, como a presença de cabelos brancos ou grisalhos, rugas, aliado a uso de acessórios, como óculos e chapéus.

No que diz respeito à categoria cor ou raça, utilizamos os critérios do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), que classifica as pessoas em preto, pardo, branco, amarelo ou indígena. A identificação foi feita através de heteroidentificação, analisando fenótipos como cor da pele, textura do cabelo e traços faciais (Piza; Rosemberg, 2002). Esses métodos de classificação racial, usados em estudos epidemiológicos e censos, são essenciais para identificar os grupos raciais nas imagens analisadas.

RESULTADOS

No total, foram analisadas 1824 figuras humanas em 1328 imagens analisadas, sendo 867 figuras em 650 imagens no Ministério da Saúde, 429 figuras presentes em 289 imagens no Ministério da Fazenda, e 528 figuras em 389 imagens na SECOM. Os resultados por categoria são apresentados a seguir.

Categoria cor ou raça

Com relação à categoria cor ou raça, a Tabela 1 traz os resultados encontrados. No total, 1.026 pessoas (56%) foram categorizadas como de cor branca, 761 (42%) de cor negra e 37 (2%) como amarelos e indígenas (classificados como “outros”).

A representação de figuras humanas nas imagens postadas no perfil oficial no Instagram do Ministério da Saúde é majoritariamente de cor/raça branca. Cabe destacar o ano de 2019, por apresentar a menor representação de negros (33% do total), e o ano de 2023, marcado pela maior representatividade deste grupo, totalizando 55% do total, superando a representação de pessoas brancas.

A representação de figuras humanas nas postagens do Ministério da Fazenda também é predominantemente de cor/raça branca. Enquanto o ano de 2022 apresentou 33% de representatividade negra, o ano de 2023 foi marcado por similaridade estatística entre negros e brancos, resultando em 47% de negros representados nas imagens analisadas.

Tabela 1 – Categoria cor/raça

Órgão	Cor/Raça	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	Branços	102	57	57	104	131	451
	Negros	54	43	48	72	175	392
	Indígenas	0	4	0	1	9	14
	Amarelos	3	0	2	2	3	10
	Subtotal	59	104	107	179	318	867
Ministério da Fazenda	Branços	-	-	-	70	166	236
	Negros	-	-	-	36	155	191
	Indígenas	-	-	-	0	1	1
	Amarelos	-	-	-	0	1	1
	Subtotal	-	-	-	106	323	429
SECOM	Branços	28	94	100	45	72	339
	Negros	18	42	25	24	69	178
	Indígenas	0	4	4	0	1	9
	Amarelos	1	1	0	0	0	2
	Subtotal	47	141	129	69	142	528

Fonte: Elaboração própria.

Por fim, em relação à SECOM, assim como nos demais órgãos analisados, o resultado demonstrou que a representação de figuras humanas é majoritariamente de cor/raça branca. Este órgão apresentou a menor representatividade de negros dentre os analisados, apenas 33% das figuras humanas ao longo de cinco anos, com destaque para o ano de 2021, em que houve representação em 19% das imagens verificadas.

Categoria Pessoa Idosa

A Tabela 2 mostra os resultados por faixa etária, em que as pessoas foram classificadas como idosas ou não idosas. No tocante aos três órgãos analisados, 257 pessoas (14%) foram identificadas como idosas e as demais 1.567 como pessoas não idosas (86%).

Tabela 2 – Categoria pessoa idosa

Órgão	Faixa Etária	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	Pessoa idosa	20	18	11	21	38	108
	Pessoa não idosa	139	86	96	158	280	759
	Subtotal	159	104	107	179	318	867
Ministério da Fazenda	Pessoa idosa	-	-	-	0	11	11
	Pessoa não idosa	-	-	-	106	312	418
	Subtotal	-	-	-	106	323	429
SECOM	Pessoa idosa	43	17	12	12	9	138
	Pessoa não idosa	4	124	117	57	133	390
	Subtotal	47	141	129	69	142	528

Fonte: Elaboração própria.

Os resultados mostraram que a representação de figuras humanas nas imagens postadas no perfil oficial no Instagram do Ministério da Saúde é majoritariamente de pessoas não idosas. O Ministério da Fazenda também representa majoritariamente pessoas não idosas. Destaca-se que, no ano de 2022, nenhuma pessoa idosa foi representada. Por fim, no mesmo sentido dos resultados dos demais órgãos, a representação visual da SECOM é predominantemente de pessoas não idosas, apesar de ter sido o órgão que mais representou percentualmente a pessoa idosa.

Categoria Pessoa com Deficiência

Com relação à categoria pessoa com deficiência, no total dos três órgãos analisados, 28 figuras humanas foram identificadas como pessoas com deficiência e 1.796 como pessoas sem deficiência. Ou seja, o percentual de PcD nas imagens postadas é de apenas 1,5%, conforme detalhado na Tabela 3.

Tabela 3 – Categoria Pessoa com Deficiência

Órgão	PcD	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	Pessoa com deficiência	4	1	4	4	7	20
	Pessoa sem deficiência	155	103	103	175	311	847
	Subtotal	159	104	107	179	318	867
Ministério da Fazenda	Pessoa com deficiência	-	-	-	1	1	2
	Pessoa sem deficiência	-	-	-	105	322	427
	Subtotal	-	-	-	106	323	429
SECOM	Pessoa com deficiência	0	2	1	0	3	6
	Pessoa sem deficiência	47	139	128	69	139	522
	Subtotal	47	141	129	69	142	528

Fonte: Elaboração própria.

O resultado demonstrou que a representação de figuras humanas nas imagens postadas no perfil oficial no Instagram do Ministério da Saúde é majoritariamente de pessoas sem deficiência. O ano de 2021 teve a maior representação de pessoas com deficiência, com cerca de 4% das imagens humanas analisadas. Por outro lado, o ano de 2020 apresentou a menor representatividade das pessoas com deficiência, constando menos de 1%. Por sua vez, o Ministério da Fazenda também representa majoritariamente pessoas sem deficiência. Ambos os anos de 2022 e 2023 representaram este grupo em menos de 1% das publicações, sendo que o ano de 2023 representou o equivalente a 0,3% das imagens analisadas. Por último, no mesmo caminho dos resultados dos demais órgãos, a SECOM também representa majoritariamente pessoas sem deficiência. Este órgão, nos anos de 2019 e 2022, não representou uma única vez as pessoas com deficiência na sua comunicação pública.

Categoria LGBTQIAPN+

Na tabela 4, apresentam-se os resultados para a categoria LGBTQIAPN+. Para o conjunto dos órgãos analisados, é possível observar que este grupo é representado em 0,6% das figuras humanas analisadas, ou seja, 12 de um total de 1824.

Tabela 4 – Categoria LGBTQIAPN+

Órgão	LGBTQIAPN+	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	LGBTQIAPN+	0	0	0	0	12	12
	Não LGBTQIAPN+	159	104	107	179	306	855
	Subtotal	159	104	107	179	318	867
Ministério da Fazenda	LGBTQIAPN+	-	-	-	0	0	0
	Não LGBTQIAPN+	-	-	-	106	323	429
	Subtotal	-	-	-	106	323	429
SECOM	LGBTQIAPN+	0	0	0	0	0	0
	Não LGBTQIAPN+	47	141	129	69	142	528
	Subtotal	47	141	129	69	142	528

Fonte: Elaboração própria.

As imagens postadas no Instagram do Ministério da Saúde é majoritariamente de pessoas não pertencentes à comunidade LGBTQIAPN+. Entre 2019 e 2022 nenhuma pessoa desse grupo foi

representada. Por sua vez, o ano de 2023 mostrou-se como o único ano em que o Ministério da Saúde representou as pessoas da comunidade LGBTQIAPN+, na proporção de 1,3%. Já o Ministério da Fazenda e a SECOM não representaram uma única vez pessoas pertencentes à comunidade LGBTQIAPN+ no seu material publicitário.

Categoria sexo: feminino e masculino

Conforme apresentado na Tabela 5, na classificação da categoria por sexo feminino ou masculino, observa-se que a representação de pessoas do sexo feminino é de 61,5%, enquanto a do sexo masculino corresponde a 38,5%. O padrão foi similar entre os três órgãos: 62% de pessoas do sexo feminino no Ministério da Saúde, 62% também no Ministério da Fazenda e 60% na SECOM.

Tabela 5 - Categoria sexo masculino e feminino

Órgão	Sexo	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	Feminino	98	59	73	113	190	533
	Masculino	61	45	34	66	116	322
	Subtotal	159	104	107	179	306	855
Ministério da Fazenda	Feminino	-	-	-	61	206	267
	Masculino	-	-	-	45	117	162
	Subtotal	-	-	-	106	323	429
SECOM	Feminino	26	86	75	41	88	316
	Masculino	21	55	54	28	54	212
	Subtotal	47	141	129	69	142	528

Fonte: Elaboração própria.

Categoria interseccionalidade entre sexo e cor/raça

Houve a classificação da categoria interseccionalidade entre homens brancos, homens negros, mulheres brancas e mulheres negras, conforme apresentado na Tabela 6. No que concerne aos três órgãos analisados, observa-se que a representação de homens brancos é de 59%, enquanto a de homens negros corresponde a 41%. A representação de mulheres brancas é de 56% e de mulheres negras corresponde a 44% das imagens analisadas.

Tabela 6 - Categoria interseccionalidade

Órgão	Interseccionalidade	2019	2020	2021	2022	2023	Total
Ministério da Saúde	Homens brancos	38	23	17	35	43	156
	Homens negros	24	21	18	31	67	161
	Mulheres brancas	65	34	40	68	83	290
	Mulheres negras	29	22	30	42	102	225
	Subtotal	156	100	105	176	295	832
Ministério da Fazenda	Homens brancos	-	-	-	37	62	99
	Homens negros	-	-	-	9	51	60
	Mulheres brancas	-	-	-	33	104	137
	Mulheres negras	-	-	-	27	104	131
	Subtotal	-	-	-	106	321	427
SECOM	Homens brancos	11	45	39	19	34	148
	Homens negros	9	9	12	9	20	59
	Mulheres brancas	17	51	61	25	38	192
	Mulheres negras	9	31	13	16	49	118
	Subtotal	46	136	125	69	141	517

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A representação de figuras humanas nas imagens postadas no Instagram do Ministério da Saúde é majoritariamente de homens brancos e mulheres brancas, com exceção do ano de 2023. Apesar de a somatória dos anos analisados demonstrar que o homem negro foi mais representado que o homem branco, a análise detalhada mostra que se chegou a esse resultado por conta do ano de 2023. Nos demais anos analisados (2019 a 2022), o homem negro foi menos representado do que o homem branco. No mesmo sentido, a mulher branca obteve maior representatividade na somatória total e nos anos de 2019 a 2022. A exceção foi por conta do ano de 2023, em que as mulheres negras foram mais representadas do que as mulheres brancas.

No Ministério da Fazenda, o homem branco foi mais representado que o homem negro e, da mesma forma, a mulher branca foi mais representada do que a mulher negra. Por fim, na SECOM, o homem branco foi mais representado que o homem negro em todos os anos analisados. No total, os homens brancos foram representados em 71% das imagens analisadas, ao passo que o homem negro foi em 29%. Por sua vez, a mulher branca foi mais representada de forma geral e entre 2019 e 2022. No ano de 2023, as mulheres negras obtiveram maior representação.

DISCUSSÃO

Os resultados evidenciaram que a representação de figuras humanas nas imagens postadas no perfil oficial no Instagram dos ministérios analisados é majoritariamente de pessoas de cor/raça branca, pessoas não idosas, pessoas sem deficiência, pessoas não integrantes da comunidade LGBTQIAPN+, pessoas do sexo feminino, e, no quesito interseccionalidade entre cor/raça e sexo, pessoas do sexo masculino e feminino brancas.

O percentual de negros representados (41,7%) é inferior à proporção de 55,9% de negros na população brasileira (IBGE; PNADC, 2022). Esse dado reflete a sub-representação de pessoas negras nas imagens analisadas, confirmando a supremacia da branquitude como padrão normativo na comunicação pública, inclusive em órgãos governamentais (RIBEIRO; BILLA; PRATES, 2020; FARIA; FERNANDES, 2019; VIANA, 2020; AZEVEDO et al., 2023; FELIX, 2019; OLIVEIRA, 2022).

Mesmo sob governos com diretrizes políticas distintas, há evidências de que a sub-representação negra na comunicação pública persiste na esfera federal independentemente de projetos políticos e discursos governamentais considerados inclusivos, nada obstante o relativo equilíbrio percentual encontrado no governo de esquerda. Dessa forma, a mídia, no cenário apresentado, endossa o racismo e a normatividade branca, a qual eleva a cor/raça branca como paradigma para a sociedade em termos representacionais e estéticos na comunicação pública (VIANA, 2020). A ausência de uma proporção dos corpos negros na comunicação pública só confirma o racismo como um traço forte na composição da identidade brasileira. Ao reforçar um imaginário de branquitude na mídia, a comunicação pública constrói narrativas do que é ser brasileiro, excluindo a identidade negra na composição de sua sociedade (FERNANDES, 2019).

Por sua vez, a categoria da diversidade pessoa com deficiência teve também como resultado a sub-representação. Apenas 1,5% das imagens incluíam pessoas com deficiência, apesar de representarem 8,9% da população brasileira (MDHC; IBGE, 2023). Essa sub-representação está em linha com estudos anteriores que apontam para a exclusão desse grupo na comunicação pública (NUNES; BASSETTO, 2021; FARIA; CASOTTI, 2014; FLORENCIO; FARIA, 2021). Além disso, a representação das pessoas com deficiência foi encontrada majoritariamente quando havia campanha publicitária direcionada a esse público específico (como o dia internacional de luta das Pessoas com Deficiência), demonstrando que a comunicação pública não retrata a pessoa com deficiência nas campanhas publicitárias como independentes, capazes de protagonizar todos os tipos de comunicação.

A comunicação pública inclusiva não é somente um segmento a ser explorado, mas apresenta-se como uma questão de cidadania, dignidade, respeito e tratamento justo e humanizado com todas as pessoas integrantes da sociedade (NUNES; BASSETTO, 2021). Ao não retratar as pessoas com deficiência de forma autônoma para protagonizar todos os tipos de propaganda, o governo federal contribui para a criação de estigmas, perpetuando a exclusão social dessas pessoas (COÊLHO; MUSTAFÉ, 2022).

Quanto à faixa etária, a representação de pessoas idosas foi de 14,1%, abaixo dos 15,6% da população brasileira com 60 anos ou mais (IBGE, 2022). Embora exista relativa correspondência proporcional entre a representação da pessoa idosa na comunicação pública governamental e sua presença na sociedade brasileira, o resultado ainda se traduz em uma sub-representação desse grupo integrante da diversidade. Ademais, a representação desse grupo foi predominantemente relacionada a campanhas de prevenção de doenças, bem como à condição de pacientes em decorrência de atendimento médico. Esses dados destacam a tendência de vincular a imagem das pessoas idosas principalmente a contextos de dependência e vulnerabilidade. Esses estereótipos prejudicam a imagem das pessoas idosas, transmitindo a ideia de que são frágeis, incapazes, dependentes e improdutivas, contribuindo para sua exclusão na sociedade (MINÓ; MELLO, 2021).

A comunidade LGBTQIAPN+ foi representada em apenas 0,6% das imagens analisadas, apesar de compor aproximadamente 12% da população brasileira (UNESP; USP, 2020). Essa sub-representação reflete a resistência em incluir a diversidade LGBTQIAPN+ na comunicação pública, revelando uma forte heteronormatividade nos meios de comunicação (SILVA; PASSOS, 2012; IRIBURE, 2020). Dentre os órgãos analisados, apenas o Ministério da Saúde incluiu representações desse grupo, correspondendo a uma proporção de 1,3%. As demais instituições governamentais não contemplaram esse grupo em suas campanhas, o que revela uma resistência em promover a diversidade de maneira significativa. A mídia, segundo Silva e Passos (2012), recorre a todos os artifícios imagéticos para evitar representações desse público. A comunidade LGBTQIAPN+ enfrenta historicamente a violência simbólica da invisibilidade, conforme discutido por Iribure (2020).

No que diz respeito à representação de gênero, as mulheres foram mais representadas (61,5%) do que os homens (38,5%). Esse resultado contrasta com pesquisas anteriores que apontavam a sub-representação das mulheres na comunicação pública (GEMAA, 2017; ROCHA; WOITOWICZ, 2013). A ausência de estereótipos relacionados ao sexo feminino nas imagens analisadas sugere uma representação mais justa e positiva das mulheres na comunicação governamental. No entanto, estudos futuros poderiam explorar mais detalhadamente como as mulheres são representadas na comunicação pública.

Em termos de interseccionalidade entre cor/raça e sexo, a representação de homens e mulheres brancos supera a de negros, tanto para homens quanto para mulheres. Isso confirma a invisibilidade histórica de homens e mulheres negros na comunicação pública (WINCH; ESCOBAR, 2012; VIANA, 2020). Embora a população brasileira seja majoritariamente composta por negros, a representação na comunicação pública federal ainda favorece brancos, o que perpetua desigualdades e invisibilidades (Winch; Escobar, 2012; Viana, 2020; Rangel, 2016; Moraes; Santo de Paula; Moreira, 2015).

Ante todo o exposto, a mídia, ao organizar uma identidade nacional limitada, define os contornos de uma parte da população como o padrão nacional, excluindo grupos não hegemônicos (FÜRSICH, 2016). Essa dinâmica é observada nos resultados deste estudo, que mostram a sub-representação de diversos grupos na comunicação pública, com exceção das mulheres. A comunicação pública tem o potencial de ser um poderoso instrumento de transformação social, desafiando privilégios estabelecidos e promovendo a inclusão (MULATINHO et al., 2016). Incorporar a diversidade na comunicação pública exige um confronto com preconceitos e desigualdades estruturais, garantindo que todos os grupos sejam representados de forma justa e equitativa (COÊLHO; MUSTAFÉ, 2022).

Nesse contexto, a política de representação mostra-se como indicador de destaque para entender de que forma a sociedade retrata, reconhece ou ignora seus diferentes membros e grupos. Nessa

atmosfera de poder e de relação de visibilidade/invisibilidade, os grupos não hegemônicos são, com frequência, subrepresentados (Mendonça, 2008), ou ainda “tokenizados” (do Rosario; Gomes, 2020), exatamente como demonstrado no resultado dessa pesquisa, o que traz a consequência, em alguma medida, de desumanização do grupo socialmente marginalizado (Felix, 2019), inclusive por parte do poder público.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A diversidade na comunicação pública é um elemento fundamental para a construção de um espaço inclusivo que reflita a riqueza de perspectivas, culturas e vivências presentes em uma sociedade (COÊLHO; MUSTAFÉ, 2022). Esta pesquisa buscou compreender como a diversidade se manifesta nas representações visuais postadas nos perfis oficiais do Instagram de órgãos públicos do governo federal no contexto contemporâneo brasileiro. Discuti-se se as imagens humanas postadas efetivamente retratam a diversidade brasileira e se a comunicação pública do governo federal reflete os princípios de inclusão e respeito à multiplicidade de grupos sociais.

Os resultados apontaram que a comunicação pública por meio de representações visuais no Instagram do Governo Federal é predominantemente composta por pessoas de cor/raça branca, pessoas não idosas, sem deficiência, não pertencentes à comunidade LGBTQIAPN+, do sexo feminino e, na interseccionalidade entre sexo e cor/raça, homens e mulheres brancas. Esses achados alinham-se com pesquisas anteriores sobre a sub-representatividade de minorias (NUNES; BASSETTO, 2021; FARIA; CASOTTI, 2014; KUROBE; BELTRINA, 2022; CARAM; SILVA, 2017; IRIBURE, 2020; JORGE, 2013; TRESSOLDI; CARDOSO, 2021).

Como em todo trabalho científico, este não está isento de limitações. A identificação das representações das categorias da diversidade revelou-se uma questão complexa, apresentando desafios significativos, sendo esta a principal limitação do estudo. O critério escolhido de heteroidentificação, baseado unicamente em características prontamente observadas, como fenótipos, marcadores sociais evidentes e até vestimentas, traz consigo a subjetividade inerente à interpretação visual, o que pode resultar em ambiguidades e falta de objetividade. Para atenuar essa limitação e prover robustez aos resultados, conduziu-se um processo de revisão dupla, realizada pelos autores do estudo. As discordâncias na categorização foram solucionadas pelos dois pesquisadores a partir de discussões visando a um consenso sem a necessidade de um terceiro. Além disso, destacam-se como limitações os desafios na identificação da classificação da diversidade nas imagens analisadas, especialmente quando as características físicas não eram claramente visíveis.

Investigações futuras têm o potencial de explorar as causas subjacentes à sub-representação na comunicação pública. Uma sugestão prática seria a realização de experimentos envolvendo a manipulação de peças publicitárias e imagens, com a participação de profissionais de comunicação pública e tomadores de decisão. Além disso, é recomendável conduzir pesquisas voltadas para as percepções dos grupos minoritários sub-representados. Métodos qualitativos, como entrevistas e grupos focais, podem proporcionar uma compreensão mais profunda de como esses grupos percebem sua sub-representação na comunicação pública do governo federal. Por fim, estudos futuros podem realizar uma análise mais aprofundada dos estereótipos presentes nas representações das imagens da comunicação pública, além de propor soluções para reverter esse cenário.

No que tange às contribuições potenciais, este estudo destaca a relevância da comunicação pública na representação da diversidade, ao apresentar dados empíricos sobre categorias frequentemente sub-representadas. Os resultados pretendem implicações significativas para políticas públicas de promoção da diversidade e estratégias de comunicação pública, direcionando intervenções

específicas para melhorar a representação desses grupos. As contribuições desta pesquisa não apenas enriquecem as discussões sobre a importância da diversidade nos meios de comunicação, mas também oferecem percepções importantes para entender o papel que a diversidade desempenha na comunicação pública.

Finalmente, como sugerido por Coêlho e Mustafé (2022), as implicações práticas dos achados visam a uma comunicação mais inclusiva e autêntica e à construção de uma narrativa governamental que esteja em conformidade com valores fundamentais de pluralidade, justiça social, igualdade, não discriminação, respeito, princípios estes essenciais para o fortalecimento da coesão social e da identidade nacional.

REFERÊNCIAS

ABRÃO, M. A. P.; ALVES, M. C. D. Valorização da diversidade ou apenas publicidade? Uma análise de conteúdo de campanhas da Natura. **Revista Mídia e Cotidiano**, v. 11, n. 3p. 89-104, 2017.

ARAÚJO, C. Partidos políticos e gênero: mediações nas rotas de ingresso das mulheres na representação política. **Revista de Sociologia e Política**, p. 193-215, 2005.

AZEVEDO, J. et al. Representatividade negra na Publicidade Brasileira. In: **Anais do Congresso Nacional Universidade, EAD e Software Livre**. 2023.

BALDISSERA, R.; SÓLIO, M. B. Responsabilidade, ética e comunicação: reflexões sobre a tensão organização-ecossistema. Desenvolvimento regional e responsabilidade social: construindo e consolidando valores. Novo Hamburgo: Feevale, p. 21-36, 2005.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BRANDÃO, E. P. et al. Conceito de comunicação pública. **Comunicação pública: Estado, mercado, sociedade e interesse público**, v. 2, p. 01-33, 2007.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 5 out. 1988. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 20 de setembro de 2023.

BRASIL. **Decreto nº 11.362**, de 1º de janeiro de 2023. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 1 jan. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/D11362.htm. Acesso em: 22 de outubro de 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.290**, de 9 de junho de 2014. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 10 jun. 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2014/lei/l12290.htm. Acesso em: 10 de novembro de 2023.

BRASIL. **Lei nº 12.288**, de 20 de julho de 2010. Institui o Estatuto da Igualdade Racial. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 21 jul. 2010. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2010/lei/l12288.htm. Acesso em: 17 de novembro de 2023.

BRASIL. **Brasil tem 18,6 milhões de pessoas com deficiência, indica pesquisa divulgada pelo IBGE e MDHC**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/mdh/pt-br/assuntos/noticias/2023/julho/brasil-tem-18-6-milhoes-de-pessoas-com-deficiencia-indica-pesquisa-divulgada-pelo-ibge-e-mdhc>. Acesso em: 4 de novembro de 2023.

CARAM, N. R.; DA SILVA, F. M. **O Público Idoso na Mídia: a percepção da terceira idade sobre sua imagem retratada nos anúncios publicitários**. Universidade do Sagrado Coração, Bauru, SP. 2017.

COÊLHO, T. F.; MUSTAFÉ, I. S. M. Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH. **Organicom**, v. 19, n. 38, p. 106-122, 2022.

DHAKAL, K. NVivo. **Journal of the Medical Library Association**, v. 110, n. 2, p. 270- 272-270-272, 2022.

- DEBERT, G. G. O velho na propaganda. **Cadernos Pagu**, p. 133-155, 2003.
- FARIA, M. D.; CASOTTI, L. M. Representações e estereótipos das pessoas com deficiência como consumidoras: o drama dos personagens com deficiência em telenovelas brasileiras. **Organizações & Sociedade**, v. 21, p. 387-404, 2014.
- FELIX, M. B. Representatividade negociada: feminilidade, raça e gênero na publicidade. **Revista Brasileira de História da Mídia**, v. 8, n. 2, 2019.
- FERNANDES, P. M.; DA SILVA, L. L.; LIMA, P. P. Racializando a Publicidade de uma paixão nacional: Representatividade negra no segmento de bebidas. **Anagrama**, v. 15, n. 1, p. 1-17, 2021.
- FERREIRA, W. B. O conceito de diversidade na BNCC-relações de poder e interesses ocultos. **Retratos da escola**, v. 9, n. 17, 2015.
- FLEURY, M. T. L. Gerenciando a diversidade cultural: experiências de empresas brasileiras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, p. 18-25, 2000.
- FLORENCIO, C. H; FARIA, D. O papel da propaganda na estigmatização de pessoas com deficiência. **Revista CESUMAR (Ciencias Humanas e Sociais Aplicadas)**, v. 26, n. 1, 2021.
- FRAGA, A. M. et al. As diversidades da diversidade: revisão sistemática da produção científica brasileira sobre diversidade na administração (2001-2019). **Cadernos EBAPE.BR**, v. 20, n. 1, p. 1-19, 2022.
- FÜRSICH, E. O problema em representar o Outro: mídia e diversidade cultural. **Parágrafo**, v. 4, n. 1, p. 50-61, 2016.
- GIL, P. G; MATOS, H. Quem é o cidadão na comunicação pública? **Comunicação Pública**, p. 89, 2013.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Cor ou raça**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o-brasil/populacao/18319-cor-ou- raca.html>. Acesso em: 11 outubro de 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Censo 2022: número de pessoas com 65 anos ou mais de idade cresceu 57,4% em 12 anos**. 2022. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de- noticias/noticias/38186-censo-2022-numero-de-pessoas-com-65-anos-ou-mais-de-idade- cresceu-57-4-em-12-anos>. Acesso em: 26 de outubro de 2023.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Quantidade de Homens e Mulheres no Brasil**. Disponível em: <https://educa.ibge.gov.br/jovens/conheca-o- brasil/populacao/18320-quantidade-de-homens-e-mulheres.html#:~:text=Os%20resultados%20do%20Censo%20Demogr%C3%A1fico,da%20popula%C3%A7%C3%A3o%20residente%20no%20pa%C3%ADs>. Acesso em: 5 de novembro de 2023.
- IRIBURE, A. Homossexualidades, publicidade e disputas: um olhar desconstrucionista sobre o beijo gay em comerciais para televisão aberta. **Tropos: Comunicação, Sociedade e Cultura**, v. 9, n. 2, 2020.
- IRIGARAY, H.; GIRÃO, M. Blazes in the Amazon: storytelling, fake news, and multiple realities battling for a sustainable future. In: **Proceedings of the 36° EGOS Colloquium: organizing for a sustainable future: responsibility, renewal, resistance**, Hamburg, Germany. 2020.
- JORGE, S. C. A. Publicidade das imagens cristalizadas: Uma análise das representações imagéticas do gênero. **Anagrama**, v. 7, n. 2, p. 1-16, 2013.
- JUBILUT, L. L. **Itinerários para a proteção das minorias e dos grupos vulneráveis: os desafios conceituais e de estratégias de abordagem**. Direito à Diferença. São Paulo: Saraiva, 2013.
- KELLNER, D. **Estudos culturais: identidade e política entre o moderno e o pós-moderno**. Bauru, São Paulo: EDUSC, 2001.
- KRIPPENDORFF, K. **Content Analysis: An introduction to its methodology**. 2. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2004.
- KUROBE, P.C. et al. O idadismo no cinema na perspectiva dos 60+. **Revista Longeviver**, 2022.

- LEMOS, A.; DE SENA, C. Mais livre para publicar: efemeridade da imagem nos modos “Galeria” e “Stories” do Instagram. **Revista Mídia e Cotidiano**, v. 12, n. 2, p. 6-26, 2018.
- LOPES, L. V. M. et al. A representação das mulheres na propaganda: um ensaio teórico na perspectiva dos estudos pós-estruturalistas de gênero. **Anais**, 2020.
- MAINIERI, T; RIBEIRO, E. M. A. O. A comunicação pública como processo para o exercício da cidadania: o papel das mídias sociais na sociedade democrática. **Organicom**, v. 8, n. 14, p. 49-61, 2011.
- MINÓ, N. M.; DE MELLO, R. M. A. V. Representação da velhice: reflexões sobre estereótipo, preconceito e estigmatização dos idosos. **Oikos: Família e Sociedade em Debate**, v. 32, n. 1, p. 273-298, 2021.
- MONNERAT, R. **A imagem no discurso publicitário: Texto verbal e não verbal podem estar em conflito?** Imagem e discurso. Belo Horizonte: Fale/UFMG, 2013.
- MOURA, T.; SOUZA, S. M. R. **Representação visual de idosos pela publicidade digital de nove marcas.** Ciências da comunicação: chave para ascensão em organização e relacionamentos. Atena Editora. 2021.
- MULATINHO, J. I. M.; BEZERRA, J. S. Propaganda e Representatividade: análise do discurso publicitário em uma nova conjuntura social. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, 2016.
- NASCIMENTO, T. N.; SOARES, R. A Comunicação pública nas redes sociais digitais: Uma análise do Facebook do Governo do Pará. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 10, p. 81297-81310, 2020.
- NUNES, V. L.; BASSETTO, L. M. T. **A arte da publicidade e o capacitismo: um estudo da representação das pessoas com deficiência em campanhas publicitárias**, 2021.
- OLIVEIRA, N. A. Representação e representatividade dos negros em uma revista de turismo de luxo do Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 16, p. e-2325, 2022.
- PANOFSKY, E. **Significado nas artes visuais.** Faculdade de Letras da Universidade de Lisboa, Perspectiva, 1979.
- PAULA, C. E. A.; SILVA, A. P.; BITTAR, C. M. L. Legislative vulnerability of minority groups. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 22, p. 3841-3848, 2017.
- PIZA, E; ROSEMBERG, F. Cor nos censos brasileiros. *Revista USP*, n. 40, p. 122-137, 1999.
- RAMACCIOTTI, B, L.; CALGARO, G. A. Construção do conceito de minorias e o debate teórico no campo do Direito. **Sequência** (Florianópolis), v. 42, p. e72871, 2022.
- RAMOS, P. É. G. T.; DE OLIVEIRA MARTINS, A. Reflexões sobre a rede social Instagram: do aplicativo à textualidade. **Texto Digital**, v. 14, n. 2, p. 117-133, 2018.
- REGHIN, P. S. A. **Representatividade LGBTQIAP+ na publicidade: uma análise dos anúncios publicitários no Instagram da marca Natura.** Fundação de Ensino e Pesquisa do Sul de Minas, 2023.
- RIBEIRO, A. D; POZOBON, R. O. **Eleições 2018: análise das estratégias discursivas dos candidatos à presidência do Brasil no Instagram.** O Brasil vai às urnas: as campanhas eleitorais para presidente na TV e internet. Londrina: Syntagma Editores, p. 50-81, 2019.
- RIBEIRO, B. Z; BILLA, C. Z; PRATES, H. Z. Educação, inclusão e exclusão em preto e branco: uma análise sobre a representação de estudantes através de bancos de imagens digitais. **Sillogés**, v. 3, n. 2, p. 657-684, 2020.
- ROCHA, P. M.; WOITOWICZ, K. J. Representações de Gênero na mídia: um estudo sobre a imagem de homens e mulheres em jornais e revistas segmentadas. **Seminário Internacional Fazendo Gênero**, v. 10, 2013.
- ROSARIO, L. G. B.; GOMES, M. T. P. C. M.; TOMÉ, D. L. S. A. Entre a sub-representação e o tokenismo: uma análise do gênero e da raça nas eleições de 2020 na cidade do Rio de Janeiro. **Revista Eletrônica de Ciência Política**, v. 13, n. 1, 2022.
- ROTH, W. D. Racial mismatch: The divergence between form and function in data for monitoring racial discrimination of Hispanics. **Social Science Quarterly**, v. 91, n. 5, p.1288-1311, 2010.
- SARAIVA, E. R. A.; COUTINHO, M. P. L. A difusão da violência contra idosos: um olhar psicossocial. **Psicologia & Sociedade**, v. 24, p. 112-121, 2012.

SENADO FEDERAL. **Observatório da Educação Legislativa. Panorama Nacional: População Brasileira.** Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/institucional/responsabilidade-social/oel/panorama-nacional/populacao-brasileira>. Acesso em: 3 de dezembro de 2023.

SILVA, E.S. et al. **A propaganda publicitária e sua significação no simbólico coletivo: análise discursiva de propagandas publicitárias do governo Dilma.** Universidade Católica de Pernambuco, 2013.

SILVA, T.; GONÇALVES, E. M. Diversidade de corpos na publicidade: o contexto interpretativo nas campanhas Skolors e Reposter da Skol no Facebook. **Tríade: Comunicação, Cultura e Mídia**, v. 5, n. 10, 2017.

SOUZA, J. G. **A nova direita e relações sociais nos ambientes de trabalho: as percepções dos grupos não hegemônicos.** Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2022.

TIMÓTEO, M. O. Estratégias de diversidade, inclusão e equidade de gênero e raça em órgãos da administração pública federal. **Revista do TCU**, n. 150, 2022.

TRESSOLDI, C.; CARDOSO, J. G. A Representatividade LGBTQ no marketing mix: Como dar visibilidade a esse consumidor?. **International Journal of Business Marketing**, v. 6, n. 1, p. 58-76, 2021.

VAZ, L. M. S. S. As Comissões de Verificação e o Direito à (Dever de) proteção contra a falsidade de Autodeclarações Raciais. In: **Heteroidentificação e cotas raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos.** Organizadores: Gleidson Renato Martins Dias e Paulo Roberto Faber Tavares Junior. Canoas: IFRS Campus Canoas, 2018. 267p.

VIANA, P. M. F. Onde está o homem negro na publicidade? Masculinidades negras no segmento de higiene pessoal. **Contemporânea-Revista de Comunicação e Cultura**, 2020.

VIANA, P. M. F. O racismo revelado pela ausência: representatividade negra em anúncios de revista. **Encontro Anual da Compós**, 2020.

VIANA, R. R.; TOKARSKI, C. P. Burocracia Representativa: uma (re) produção de Desigualdades de Gênero e Raça no Setor Público Federal? **NAU Social**, v. 10, n. 19, 2019.

WINCH, R. R.; ESCOBAR, G. V. Os lugares da mulher negra na publicidade brasileira. **Cadernos de Comunicação**, v. 16, n. 2, 2012.



Além dos resultados econômicos: uma abordagem de sistemas sociais ao empreendedorismo como um facilitador da inclusão social

Ana Carolina de Alencar Bortolon do Valle
Augusto Cesar Silva Sales

RESUMO: O objetivo desta pesquisa é investigar o potencial do empreendedorismo como ferramenta para promover a inclusão social. Aplicamos a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann para analisar o caso de uma pequena organização não governamental que promove a cultura empreendedora em uma favela brasileira. Os resultados mostram que o empreendedorismo tem potencial para promover uma inclusão mais ampla. Os achados também indicam que os sistemas organizacionais e o reconhecimento do papel empreendedor desempenham um papel importante no potencial transformador do empreendedorismo. Acima de tudo, o estudo sugere que a teoria dos sistemas sociais é uma estrutura viável para analisar a inclusão social. Ao aplicar a teoria dos sistemas sociais, fornecemos uma estrutura que permite a criação de políticas e programas mais holísticos para promover a inclusão social por meio do empreendedorismo, tanto ao considerar a inclusão de uma perspectiva mais ampla (indo além dos resultados puramente econômicos), quanto ao ver o empreendedorismo como um ecossistema mais complexo. Ao propor a aplicação inédita da teoria dos sistemas sociais, trazemos uma nova perspectiva para explorar o potencial do empreendedorismo não apenas como solução econômica, mas para atuar em outras facetas da inclusão social.

Palavras-chave: sistemas sociais, inclusão social, exclusão social, empreendedorismo, empreendedor.

INTRODUÇÃO

O empreendedorismo tem sido amplamente considerado como uma forma de promover o desenvolvimento econômico (Doran, McCarthy, e O'Connor, 2018; Martin, Van Stel, Thurik, & Wennekers, 2007), reduzir as desigualdades sociais (Miller & Breton-Miller, 2017) e aliviar a pobreza (Alvarez e Barney, 2013; Sutter, Bruton, e Chen, 2019). Embora o papel do empreendedorismo como uma alternativa ao desemprego para ajudar as pessoas a saírem da pobreza seja conhecido, muitas instituições públicas estão começando a ampliar sua visão sobre problemas sociais, considerando não apenas a pobreza, mas outras dimensões da exclusão social (Peace, 2001).

A exclusão social é um conceito dinâmico, multifacetado e multinível (Reimer, 2004) que ainda não alcançou uma definição universal na literatura (Peace, 2001; Silver, 2019; Reimer, 2004). Predominantemente, a exclusão social é tratada como uma questão de acesso a recursos básicos necessários para o bem-estar social (Peace, 2001; Chapman, 1998) e de participação em processos sociais (Marlier e Atkinson, 2010; Silver, 2019; Burchardt, Le Grand, e Piachaud, 1999). Isso não significa que a renda não seja um fator relevante para este problema social, mas a pobreza pode ser tanto a causa quanto a consequência da exclusão social (Silver, 2019), que pode surgir de vários fatores, como idade, condições geográficas, etnia e gênero, entre outros (Blackburn e Ram, 2006).

A pesquisa e as políticas sobre empreendedorismo frequentemente se concentram nos aspectos econômicos da exclusão social (Alvarez e Barney, 2013; Nassif, Ghobril, e Amaral, 2009; Berner, Gomez, e Knorring, 2012). Embora haja evidências explorando como as dinâmicas de poder político (Sutter, Bruton, e Chen, 2019), instituições (Granados, Rosli, e Gotsi, 2022) e regulamentações (Fredstrom, Peltonen, e Wincent, 2021) desempenham um papel na relação entre empreendedorismo e exclusão social, as evidências são dispersas e desorganizadas, necessitando de formas mais sistemáticas de analisar essa questão complexa.

De acordo com a teoria dos sistemas sociais proposta por Niklas Luhmann, a sociedade é um sistema de comunicações autônomo e os indivíduos fazem parte do ambiente que cerca esse sistema

(Luhmann, 1995). Ser excluído, nesse contexto, significa perder relevância no processo comunicativo. As sociedades modernas são diferenciadas em vários subsistemas funcionais autopoiéticos de comunicação, como economia, política, artes, saúde e ciência (Moeller, 2006). Os indivíduos participam da sociedade como endereços comunicativos que podem ser relevantes ou não em cada subsistema funcional (Bommes e Scherr, 2000). Essa visão diferenciada trazida pela teoria dos sistemas sociais permite que se avalie os efeitos do empreendedorismo sob a perspectiva de cada subsistema funcional, não apenas na economia, expandindo a visão do empreendedorismo como ferramenta de inclusão.

Nesta pesquisa, aplicamos a teoria dos sistemas sociais de Niklas Luhmann como uma estrutura básica para investigar como o empreendedorismo pode ser uma alternativa para promover uma inclusão social mais ampla, indo além dos resultados meramente econômicos. Portanto, o principal objetivo deste estudo é entender melhor a relação entre o empreendedorismo e uma inclusão social mais ampla. Para explorar essa perspectiva, conduzimos um estudo de caso com pequenos empreendedores de uma favela brasileira para, a partir da estrutura dos sistemas sociais, avaliar em que medida o empreendedorismo contribui para promover uma maior inclusão em cada subsistema funcional, bem como as barreiras que limitam seu poder transformador. A pesquisa visa, em última análise, fornecer uma visão estruturada alternativa do empreendedorismo como uma alavanca para promover uma inclusão social mais ampla, indo além dos fatores meramente econômicos.

Enquanto a literatura tem se concentrado em resultados econômicos (Alvarez e Barney, 2013; Doran, McCarthy, e O'Connor, 2018), são escassos os estudos que analisam especificamente o papel do empreendedorismo na inclusão e exclusão social como um conceito mais amplo. Contribuímos para essa literatura ao sugerir o uso da teoria dos sistemas sociais como uma estrutura básica para analisar e organizar as evidências, além de expandir a noção do impacto do empreendedorismo sobre os principais sistemas funcionais. Os estudos atuais não são unânimes quanto ao potencial do empreendedorismo como uma força transformadora para efetivamente tirar as pessoas da pobreza a longo prazo (Berner, Gomez, e Knorring, 2012) ou resolver aspectos não econômicos da exclusão (Blackburn e Ram, 2006).

Ao aplicar essa estrutura a um estudo de caso em favelas brasileiras, também fornecemos *insights* práticos para formuladores de políticas sobre como abordar melhor a exclusão social, esclarecendo questões insuficientemente abordadas pela literatura atual. Por fim, discutimos esses resultados à luz da literatura atual, mostrando como a teoria dos sistemas sociais pode expandir e organizar as evidências existentes sobre os efeitos do empreendedorismo no combate à exclusão social, além de propor uma nova perspectiva para explicar os diferentes resultados experimentados por diferentes tipos de empreendedores.

REVISÃO DA LITERATURA

Teoria dos Sistemas Sociais

Niklas Luhmann é reconhecido por sua abordagem abstrata na teoria social, propondo uma compreensão da sociedade baseada na comunicação como sua unidade central. Ele considera que tudo o que não é comunicação está fora da sociedade, incluindo seres humanos, mentes e corpos, que são vistos como parte do ambiente (Luhmann, 1995). Assim, os indivíduos são percebidos como participantes temporários em processos de comunicação, cujos papéis variam conforme o contexto (Schirmer & Michailakis, 2015).

À medida que a sociedade se tornou mais complexa, emergiu uma diferenciação funcional, onde subsistemas especializados percebem a realidade através de seus próprios códigos simplificados. Por exemplo, o sistema científico se preocupa com a verdade ou falsidade, o jurídico com o que é lícito ou ilícito, e o de saúde com o que é saudável ou doente (Moeller, 2006). Esses subsistemas são autopoiéticos

e operacionalmente fechados, significando que são autossuficientes e interpretam estímulos externos de acordo com sua estrutura interna, em vez de adotar elementos de fora (Luhmann, 1997).

Luhmann também distingue as organizações como sistemas sociais que se reproduzem por meio de decisões e são multifuncionais. Elas têm critérios claros de pertencimento, integram diversos sistemas funcionais e agem como entidades comunicativas próprias. Essa multifuncionalidade permite que as organizações mediem interações entre diferentes sistemas sociais, lidando com “irritações” que surgem dessas interações (Luhmann, 2018).

Além disso, Luhmann aborda as redes de interação, que se caracterizam por serem estruturas comunicativas mais pessoais, frequentemente soltas e temporárias, formadas e desmanteladas facilmente (Braeckman, 2006). Essa visão inovadora coloca a comunicação no centro da análise social, redefinindo o papel dos indivíduos e das estruturas na sociedade moderna.

Inclusão e Exclusão

A exclusão social é um conceito dinâmico e multifacetado, ainda sem uma definição unânime na literatura (Peace, 2001; Reimer, 2004). É um tema central na formulação de políticas públicas, abrangendo não só aspectos econômicos, mas também uma gama mais ampla de indivíduos socialmente desfavorecidos (Peace, 2001). O conceito abrange dois aspectos principais: o acesso a recursos necessários para o bem-estar básico (Peace, 2001; Chapman, 1998) e a participação em grupos, processos ou instituições sociais (Marlier e Atkinson, 2010; Silver, 2019; Burchardt, Le Grand, e Piachaud, 1999).

A exclusão social é frequentemente associada à pobreza, mas não são sinônimos. A falta de renda pode impactar negativamente vários aspectos da vida de uma pessoa, mas a privação social e material são distintas; a pobreza pode ser tanto causa quanto consequência da exclusão social (Silver, 2019). Blackburn (2006) destaca que a exclusão social pode afetar gravemente grupos como jovens, idosos, minorias étnicas, mulheres, pessoas com deficiência ou de certas regiões, mostrando que essa condição vai além da privação econômica.

Além do acesso a recursos, a exclusão social envolve a falta de oportunidades para participar plenamente nos processos sociais predominantes (Marlier e Atkinson, 2010). Silver (2019) observa que é improvável que indivíduos sejam completamente excluídos da sociedade, sendo mais adequado analisar a exclusão em relação a grupos, processos ou instituições específicas. Reimer (2004) enfatiza que a exclusão social é multidimensional, dinâmica e multinível, podendo variar conforme o tempo e o contexto.

A exclusão social, na perspectiva dos sistemas sociais, ocorre quando indivíduos não desempenham um papel relevante no processo de comunicação da sociedade, ou seja, não são “endereços comunicativos” ou “pessoas” (Bommes e Scherr, 2000). Em sociedades modernas, a inclusão total não é mais possível; os indivíduos participam de diferentes sistemas funcionais desempenhando papéis variados, sendo incluídos apenas parcialmente. Apesar de haver uma lógica de inclusão universal em teoria, na prática, a exclusão ocorre de várias maneiras.

Luhmann identifica três níveis de exclusão: sistemas funcionais, organizações e interações (Braeckman, 2006). Nos sistemas funcionais, a inclusão não é garantida em outros sistemas, enquanto a exclusão de um sistema pode afetar outros. As organizações, por sua vez, são exclusivas, definindo claramente quem é membro ou não. No nível das interações, a inclusão é total, mas as redes de interação podem subverter critérios de inclusão e exclusão, criando desigualdades.

No contexto de países subdesenvolvidos e em desenvolvimento, Neves (1994) observa que os sistemas funcionais não são perfeitamente diferenciados, enfrentando interferências que levam ao caos e aumentam a exclusão. Essa situação cria um grupo de pessoas super incluídas, que controlam aspectos relevantes da sociedade, aumentando as disparidades.

Empreendedorismo como uma forma de inclusão

Embora o empreendedorismo como solução para a exclusão social tenha ganhado crescente interesse em políticas públicas, a pesquisa específica sobre essa relação ainda é escassa (Blackburn e Ram, 2006; Hall et al., 2012). A maioria dos estudos enfoca a perspectiva econômica, tratando o empreendedorismo como uma solução para a pobreza (Alvarez & Barney, 2013; Sutter et al., 2019) e desigualdade (Bruton et al., 2021), ou como uma ferramenta para o desenvolvimento econômico (Doran et al., 2018).

Estudos geralmente concordam que o empreendedorismo pode ser uma alternativa eficaz ao desemprego, permitindo a inclusão no sistema econômico e a fuga da pobreza extrema (Blackburn & Ram, 2006; Sutter et al., 2019). No entanto, Blackburn e Ram (2006) observam que, embora indivíduos de grupos marginalizados possam experimentar alívio temporário ao iniciar um negócio, frequentemente permanecem em condições de vida precárias, incapazes de melhorar.

Bruton, Sutter e Lenz (2021) exploram as diferenças entre os impactos do empreendedorismo em mercados formais e informais. Mercados formais têm maior acesso a recursos e apoio institucional, enquanto mercados informais dependem de relações pessoais e têm acesso limitado a recursos, aumentando os custos de transação. O empreendedorismo no setor formal pode exacerbar desigualdades, concentrando riqueza e poder em instituições formais excludentes. Por outro lado, o empreendedorismo informal pode reduzir desigualdades, proporcionando renda a grupos desfavorecidos e criando instituições informais inclusivas (Bruton et al., 2021).

Quando o empreendedorismo é visto como promotor de inclusão social e não apenas como uma solução para a pobreza, a importância das dinâmicas de poder e das instituições torna-se evidente. Mercados formais, ao oferecer acesso a recursos e suporte institucional, podem aumentar a inclusão de empreendedores (Sutter et al., 2019). Entretanto, a formalização e o acesso a instituições formais podem ser obstáculos para empreendedores informais, perpetuando a exclusão (Granados et al., 2022).

A literatura aponta que o empreendedorismo orientado por oportunidades tende a promover o crescimento econômico e aliviar a pobreza mais efetivamente do que o empreendedorismo por necessidade, que está mais focado na sobrevivência (Prasastyoga et al., 2021; Doran et al., 2018). Empresas formalmente registradas e que empregam funcionários têm maior resiliência e menor probabilidade de retornar ao desemprego, comparadas aos autônomos, frequentemente vistos como autoempregados e não como verdadeiros empreendedores (Millán et al., 2014; Szaban e Skrzek-Lubasińska, 2018).

Sob a perspectiva dos sistemas sociais, empresas formalmente registradas são reconhecidas no sistema jurídico, enquanto negócios informais não recebem o mesmo reconhecimento, afetando sua inclusão (Bruton et al., 2021). A contratação de funcionários contribui para a definição clara da organização, diferenciando-a de autônomos informais que não são reconhecidos como empresas. Empreendedores por necessidade, focados na sobrevivência, têm menos recursos para reinvestir e expandir seus negócios, diferindo de empreendedores por oportunidade que buscam crescimento.

Em resumo, a literatura destaca três pontos principais sobre a relação entre empreendedorismo e inclusão social: (1) o empreendedorismo pode aumentar a inclusão econômica, mas seus efeitos são limitados; (2) questões políticas e legais, como o papel das instituições e a formalidade do mercado, influenciam essa relação; e (3) as características da empresa e do empreendedor são determinantes na inclusão. A teoria dos sistemas sociais pode ajudar a explorar essas questões mais profundamente, fornecendo uma estrutura para analisar a inclusão em todos os sistemas funcionais, além dos econômicos, jurídicos e políticos, e examinando como as características do empreendedor e da empresa afetam a inclusão social.

MÉTODO

Nesta pesquisa, realizamos um estudo de caso do Projeto Hub, uma organização sem fins lucrativos localizada na favela Santa Marta, na cidade do Rio de Janeiro, Brasil. O Projeto Hub busca apoiar pequenos empreendedores por meio de treinamento e mentoria em empreendedorismo, focando principalmente em pessoas da própria favela e de outras comunidades desfavorecidas.

Para obter uma melhor compreensão da história e contexto do Projeto Hub, foram realizadas três entrevistas não estruturadas com o presidente do projeto, um coordenador do programa e um diretor. Essas entrevistas foram complementadas por uma análise do website do projeto, bem como uma visita presencial à sede da associação, no Rio de Janeiro.

A partir da estrutura dos sistemas sociais, empregamos uma abordagem qualitativa descritiva para explorar evidências do impacto (ou não) do empreendedorismo na inclusão social. Essa abordagem é geralmente menos orientada pela teoria do que outros métodos (Kim, Sefcik, e Bradway, 2017) e é aplicada quando há pouco conhecimento sobre o fenômeno sendo estudado, com o objetivo de fornecer descrições diretas do próprio fenômeno e das experiências e percepções relacionadas (Sandelowski, 2010).

Para captar a experiência dos próprios empreendedores, foram realizadas entrevistas individuais semiestruturadas com 11 ex-alunos que concluíram o programa de mentoria. Os participantes foram abordados por meio de grupos de ex-alunos no WhatsApp, com a ajuda dos coordenadores do Projeto Hub. A participação foi totalmente voluntária. As entrevistas foram realizadas online por meio de videochamadas e gravadas com o consentimento dos participantes, com duração de 30 a 60 minutos. A coleta de dados durou um período de uma semana, após o qual o conteúdo foi transcrito e analisado em detalhe.

RESULTADOS

Projeto Hub

Em 2019, o fundador original do projeto envolveu-se com líderes locais da comunidade de Santa Marta para identificar as necessidades e lacunas mais urgentes que impediam o progresso dentro da favela. De todas as demandas identificadas, uma se destacou como a mais premente: garantir que os jovens da comunidade tivessem acesso a melhores oportunidades e mecanismos para transformar seus sonhos e aspirações em realidade. A solução proposta foi apoiar o desenvolvimento de iniciativas empreendedoras entre esses jovens, fornecendo as ferramentas e a mentoria necessárias para criar empreendimentos bem-sucedidos.

A iniciativa foi realizada pelos fundadores em parceria com líderes comunitários, bem como três igrejas locais, uma das quais forneceu um espaço físico para receber atividades presenciais. Durante um ano, 15 empreendedores receberam mentoria e aprenderam as habilidades necessárias para iniciar e operar seus negócios. Após esse primeiro experimento, em 2020 o projeto foi constituído como uma organização sem fins lucrativos e passou a receber novos alunos.

Atualmente, o programa começa com uma série de sessões em grupo onde os alunos aprendem habilidades básicas para se tornarem empreendedores. Posteriormente, esse grupo é reduzido para 15 pessoas, que recebem um ano de mentoria individual. Eventos regulares de networking são realizados no espaço físico do projeto para permitir que participantes atuais e ex-alunos se conheçam, aprendam e compartilhem experiências. Para promover um impacto ainda maior, são oferecidos workshops práticos com acesso aberto a todos na comunidade, fortalecendo os laços entre o projeto e os moradores de Santa Marta.

Impactos do Projeto

As entrevistas com os alunos do Projeto Hub revelaram uma realidade coerente com a literatura atual, na qual o empreendedorismo pode ter um efeito transformador na vida das pessoas ao promover uma maior inclusão, mas também enfrenta barreiras que limitam seu potencial transformador. Os resultados mostram que a inclusão vai além dos aspectos econômicos e do alívio da pobreza, impactando outras facetas da vida das pessoas. A teoria dos sistemas sociais torna isso evidente ao permitir examinar cada subsistema funcional separadamente.

O empreendedorismo contribuiu para aumentar a inclusão na maioria dos subsistemas funcionais, mas houve pouca evidência de qualquer efeito positivo ou negativo na inclusão das pessoas nos sistemas de ciência e saúde. Na maioria das vezes, o relacionamento dos alunos com esses sistemas não mudou.

Economia

Gerenciar um negócio fez com que os entrevistados se tornassem mais conscientes de suas próprias despesas e ganhos, mudando a maneira como se relacionam com seu próprio dinheiro. Todos os participantes declararam ter um maior senso de controle sobre seus ativos financeiros. Eles veem seus empreendimentos como uma forma de ganhar mais dinheiro, mas, embora isso tenha resultado em um aumento geral do consumo, os entrevistados mostram uma tendência a gastar não apenas consigo mesmos, mas também a investir no crescimento e na manutenção de seus negócios.

Você pode obter uma renda muito maior [com o empreendedorismo] do que trabalhando para alguém. Às vezes, até mais do que se candidatando a um concurso público, sabe? Você pode ganhar 10 mil como empreendedor, mas trabalha muito. (Entrevistado 2)

Eu tenho uma planilha para registrar todas as minhas receitas, despesas [...]. Onde eu ganho, onde eu perco, qual é realmente o meu lucro. (Entrevistado 11)

Educação

De modo geral, tornar-se empreendedor aumentou a curiosidade e a disposição dos participantes para buscar conhecimento. Trabalhar com finanças, marketing, operações e muitas outras funções ao mesmo tempo os fez querer aprender e se aperfeiçoar. Vários participantes também demonstraram maior interesse em seguir uma educação formal após sua experiência como empreendedores. Variando de cursos online a candidaturas para a faculdade, eles veem o conhecimento como uma parte importante do seu sucesso futuro e estão motivados a buscar oportunidades de aprendizado.

Eu acho que, a todo momento, você tem que buscar isso, o conhecimento, para poder tentar crescer e tentar ajudar as pessoas. (Entrevistado 5)

Rapaz, eu não pensava em voltar e terminar [...] minha graduação, sabe? Então [o empreendedorismo] me motivou a voltar e finalizar meus estudos. (Entrevistado 4)

Eu me inscrevi para o Enem, para poder entrar na faculdade. [...] Eu quero fazer Gastronomia; quero me aprofundar e fazer meu negócio crescer. (Entrevistado 1)

Alguns vão ainda mais longe, assumindo não apenas o papel de estudantes e aprendizes, mas também de professores, compartilhando o conhecimento adquirido com suas experiências de vida e de negócios com outras pessoas. Esse foi o caso dos entrevistados 5 e 6, que ensinam esportes para pessoas em Santa Marta, do entrevistado 10, que ensina a comunidade a produzir sabonetes artesanais, e do entrevistado 8, que expressou o desejo de ensinar outras pessoas a criarem um negócio de estampanaria.

Se eles obtiveram benefícios e conseguiram uma renda extra, por que não podemos ajudar outras pessoas na mesma situação, na mesma comunidade? E assim decidimos organizar oficinas para ensinar outras pessoas a fazer sabonete com óleo reciclado. (Entrevistado 10))

Ciência

Durante as entrevistas, não houve evidências que apoiassem uma maior inclusão no sistema científico. Por um lado, a experiência do Projeto Hub apresenta aos participantes teorias consolidadas e conhecimento formal sobre empreendedorismo, principalmente em áreas como marketing, estratégia, finanças e contabilidade. Por outro lado, suas atividades diárias são mais guiadas pelo conhecimento tácito e pela experiência, sem indicações claras de busca por métodos e validação de hipóteses. Eles se adaptam às oportunidades, aprendem mais sobre seus negócios e aprendem a lidar com os desafios diários com base na intuição e na experiência:

Por exemplo, vamos supor, não vou trabalhar durante as férias porque não vai ter escola. Então, como vou vender meu açaí se não tem escola? [...] Então estou montando um triciclo para vender na praia. (Entrevistado 5)

Hoje, neste século, [o problema] é depressão e ansiedade, né? Então eu tinha muitos adolescentes no grupo com esse problema, sabe? [...] E eu, como sou da área de saúde, chamei um amigo que é psicólogo e disse, ok, vem participar do nosso grupo. [...] Então, tipo, eu vou até onde sei que é meu limite, que posso alcançar. Quando vejo que está além da minha área, da minha habilidade, eu busco uma rede de apoio. (Entrevistado 10)

E o Entrevistado 11 afirmou explicitamente como a prática parece mais relevante do que a teoria ao gerenciar o negócio.

Na faculdade a gente sabe que não aprende [tudo], a gente aprende a teoria, né? [Onde] a gente aprende mais é com a prática. (Entrevistado 11)

Política

Como afirmam o coordenador do programa e o presidente do Projeto Hub, a maior mudança que se pode observar nos alunos ao se tornarem empreendedores é o empoderamento. À medida que começam a desenvolver seus negócios e a se verem como empreendedores, eles se tornam mais confiantes e orgulhosos de seu trabalho, além de sua capacidade de crescer e assumir o controle de seus próprios destinos. Embora nem todos os participantes tenham criado negócios bem-sucedidos, mesmo quando falham, ainda demonstram esperança e resiliência.

Foi quando dei o maior passo para o meu sonho, que é ser uma referência no Rio, e depois, se Deus quiser, no Brasil. [...] O sonho é ficar cada vez maior a cada dia. (Entrevistado 4)

Alguns empreendedores foram ainda mais longe, assumindo papéis de liderança dentro de sua comunidade por meio de seus negócios, principalmente ao criar projetos sociais. Os participantes 5, 6 e 10 começaram sua jornada empreendedora como organizações sem fins lucrativos em Santa Marta e depois evoluíram sua mentalidade para incluir atividades comerciais para ajudar a se sustentar e sustentar seus projetos. Essa orientação social os coloca em uma posição mais poderosa em seus arredores locais.

Artes

O empreendedorismo apresentou uma forma para os participantes expressarem sua criatividade. Eles se tornam não apenas proprietários de negócios, mas também criadores de seus próprios produtos. Alguns lidam diretamente com a criatividade, fazendo designs para estamperia, roupas, tirando fotografias ou criando receitas. Mas mesmo para aqueles que apenas revendem produtos, acabam se tornando criadores ao desenhar sua marca, logo e material de marketing. Os participantes têm orgulho de suas criações e desejam ser reconhecidos por sua criatividade e arte.

Eu faço com muito amor. Tudo o que faço, eu fico encantada com as coisas que faço. E então eu pego e digo, ah, isso é lindo! (Entrevistado 8)

Eu gosto de estar na cozinha, gosto de fazer coisas. Eu gosto de sentir prazer nas pessoas provando algo que eu fiz e me dando esse feedback. (Entrevistado 5)

Mídia de Massa

Todos os empreendedores relataram que utilizam as redes sociais para promover suas marcas e iniciativas. Embora o acesso à mídia tradicional ainda seja limitado (com apenas o participante 10 mencionando ter tido artigos de jornal escritos sobre seu projeto), as redes sociais oferecem uma oportunidade para criar uma audiência e se tornarem produtores de conteúdo, ganhando sua própria voz neste sistema. O Instagram foi a plataforma mais citada. A análise das contas nas redes sociais mostrou uma grande diversidade, com alguns perfis atingindo mais de 10 mil seguidores, e outros com pouco mais de 100.

O Instagram é um dos meus principais canais de trabalho. É onde eu promovo [meu trabalho]. (Entrevistado 7)

Hoje temos um Instagram que tem 11.068 pessoas [...]. Fazemos nosso marketing no Instagram. (Entrevistado 5)

Aspectos Legais

Metade dos empreendedores entrevistados adquiriu um registro formal para seus negócios, seja como MEI (Microempreendedor Individual), ONG ou pequena empresa. Esse processo os incluiu no sistema legal, obrigando-os a lidar com as regulamentações e processos necessários. Devido à falta de recursos e pessoal, eles acabam lidando com essa parte regulatória e contábil por conta própria, adquirindo conhecimento e experiência no manejo do sistema legal.

Saúde

As evidências sobre o efeito do empreendedorismo no sistema de saúde são inconclusivas. O Entrevistado 2, por exemplo, relatou que se tornar empreendedor contribuiu para um estilo de vida pouco saudável e estressante, deixando pouco tempo para cuidar da própria saúde:

Eu não tinha tempo para ir à academia, não tinha tempo para comer bem, não tinha um horário fixo para parar, comer, tomar um café decente. [No] almoço, havia dias em que eu não comia, havia dias em que eu almoçava na hora do jantar. (Entrevistado 2)

A Entrevistada 3 relatou uma grande mudança nos hábitos de saúde, especialmente relacionada a ser mais ativa e praticar esportes, mas não sente que isso teve uma relação direta com o início de sua jornada empreendedora:

Então, eu passei por uma mudança de hábitos na minha vida. E antes, quando comecei no Hub, eu era uma mulher sedentária de 24 anos, não ativa, que não fazia nenhum tipo de atividade física, e isso mudou. Hoje estou na academia, já faz 5, 6 meses. E também tenho jogado futebol há 7, 8 meses. [...], Mas, como eu disse, tive algumas mudanças de hábito, mas não sei se isso tem muita ligação com o empreendedorismo. Mas eu diria que não. (Entrevistada 3)

Por fim, outros entrevistados não relataram qualquer efeito de se tornarem empreendedores em sua relação com a saúde, como exemplificado abaixo:

Não, acho que em relação à saúde é basicamente a mesma coisa. Sempre gostei de ir à academia, praticar esportes. Isso não mudou, não. (Entrevistado 4)

Religião

Em relação à religião, os participantes não relataram efeitos significativos relacionados à experiência de se tornarem empreendedores. A maioria mencionou fazer parte de alguma religião, alguns participando ativamente de rituais e comunidades religiosas, e outros tendo uma relação mais pessoal com a fé. No entanto, a relação deles com a fé permaneceu a mesma antes e depois do empreendedorismo, mostrando pouco impacto no aumento ou diminuição da inclusão nesse subsistema específico, como exemplificado nas citações abaixo:

Rapaz, em relação à minha fé, não mudou muito. [...], Mas em relação à religião, acho que mantive minha fé e consegui melhorar em certas coisas. Mas estou menos ativo no templo, digamos, no espaço da igreja. (Entrevistado 2)

Sempre fui religioso, sou cristão. Sempre fui. [Não houve] muita mudança, não. (Entrevistada 3)

No entanto, alguns dos empreendedores relataram um envolvimento maior em causas sociais, participando ativamente de atividades para ajudar outras pessoas de sua comunidade, sugerindo um maior envolvimento com um propósito maior. Embora isso não esteja diretamente relacionado à fé, esse efeito pode ser atribuído à função religiosa.

E depois do meu negócio, comecei a ajudar na comunidade, por exemplo, na época da pandemia. Eu distribuía lanches para as pessoas que higienizavam a comunidade. E comecei a olhar, ter um olhar mais... cuidadoso, digamos, para a comunidade, para as pessoas. Estou sempre tentando ajudar. (Entrevistada 1)

Esse efeito foi ainda mais forte ao considerar os empreendedores que se envolveram em negócios sociais, como os entrevistados 5, 6 e 10, cuja ideia de negócio já começou com a crença em fazer o bem e participar de um propósito maior.

E tive a oportunidade de entrar no esporte desde cedo, e não tinha condições de pagar por isso. As pessoas me deram essa oportunidade, de me ensinar. E hoje, eu criando esse projeto, é uma forma de retribuir. (Entrevistado 5)

Começamos a ter uma perspectiva de querer ajudar também outros projetos aqui dentro da comunidade, o que era realmente de coração puro. Porque não tínhamos capacidade, nem o que ensinávamos. Mas queríamos abraçar o mundo, sabe? [...] Porque um coração deslumbrado, né? Vamos ajudar todo mundo. (Entrevistado 10)

Esportes

O empreendedorismo não teve uma relação direta com o esporte no sentido literal da palavra, mas contribuiu para promover a inclusão no sistema esportivo ao aumentar o senso de realização dos empreendedores. Eles estão mais ativamente buscando crescimento e novas conquistas em seus negócios e até mesmo em suas vidas pessoais, competindo com outros jogadores no mercado por clientes.

Porque antes eu achava que era autossuficiente. E vamos lá. E começou a crescer, crescer, crescer. Para mim foi ótimo. E então eu comecei no HUB, e vemos que podemos crescer ainda mais, que podemos nos organizar melhor. Muitas coisas. E aí fiquei mais animada, e [agora] estou sempre fazendo algo. (Entrevistada 1)

E foi aí que dei um grande passo em direção ao meu sonho, que é ser uma referência no Rio, e depois, se Deus quiser, no Brasil. E lá vamos nós. O sonho é ficar maior a cada dia, nesse caso. (Entrevistado 4)

Barreiras à inclusão: desafios do empreendedorismo

Embora o empreendedorismo tenha contribuído para uma maior inclusão social em diferentes subsistemas, os participantes também relataram uma série de barreiras que enfrentam diariamente ao tentar criar um empreendimento bem-sucedido. Essas barreiras podem limitar o potencial transformador do empreendedorismo e tornar a inclusão mais difícil e frágil.

Incerteza e falta de recursos financeiros

Os participantes destacam a dificuldade de prosperar com um pequeno negócio e muito poucos recursos, o que, por sua vez, limita sua capacidade de reinvestir no negócio e crescer. Isso os torna cautelosos em deixar seus empregos remunerados atuais para arriscar tudo como empreendedores.

Porque até você chegar a um nível de... eu estou me sustentando com isso, abrir um negócio e ter funcionários ou pessoas para te ajudar, você precisa ter muito dinheiro guardado para investir, ou precisa estar ganhando muito com [seu negócio]. (Entrevistado 2)

Então, [o problema] é financeiro, porque não temos muito dinheiro, e tipo, a gente vende e reinveste, né? (Entrevistado 4)

Baixos retornos iniciais e dificuldade em investir e crescer colocam muita incerteza sobre o negócio. Essa incerteza os levou a serem cautelosos em se comprometer totalmente com o negócio, o que é uma das razões para permanecerem na informalidade. Os participantes expressam um medo de lidar com as regulamentações complexas e os custos de manter um negócio totalmente registrado, enquanto talvez não ganhem o suficiente ou tenham tempo para sustentá-lo.

Porque todo mundo é trabalhador assalariado, e realmente ainda temos essa insegurança, porque não perdemos muito [ao obter uma licença]. Mas você perde, se não me engano, o seguro-desemprego. [...] Ok, podemos fazer isso, mas aí acontece algo no trabalho, e então não recebemos o seguro. (Entrevistado 4)

Então, ainda não fizemos essa licença, porque precisamos pagar algumas taxas mensais, por menores que sejam, e se nossa loja não estiver funcionando, vamos ter que pagar isso do nosso bolso. (Entrevistado 3)

Equilibrando a vida com o empreendedorismo

Seis dos 11 participantes declararam equilibrar a dedicação ao seu negócio com outra ocupação remunerada ou projetos diferentes. Em muitas ocasiões, a renda do negócio não é suficiente para sustentá-los, e eles acabam mantendo seus empregos antigos, o que limita o tempo que têm para dedicar ao crescimento de seus próprios negócios.

Há momentos em que eu não consigo nem dar a devida atenção à minha marca, certo? Mas é isso que acontece. Você sai do trabalho à noite e aí chega em casa e é quando você pode começar a trabalhar na sua marca. (Entrevistado 4)

Todos nós, cada um tem seu próprio trabalho, sua própria função. Queríamos muito dedicar mais tempo para fazer o projeto crescer ainda mais, mas precisamos de mais tempo para isso. (Entrevistado 10)

Além do tempo, os participantes também relataram dificuldade em separar a vida pessoal da vida empresarial. Os entrevistados 2 e 8 falaram sobre a importância de separar o dinheiro do negócio das finanças pessoais.

O dinheiro do seu negócio tem que ser o seu salário. E tem que ser um investimento que volte para o seu negócio. [...] Então, ter esse controle é muito difícil. (Entrevistado 2)

Como é minha única renda, hoje estou tentando me educar nesse sentido de entender o que é o dinheiro da minha empresa e o que é o meu dinheiro. (Entrevistado 8)

O entrevistado 4 relatou dificuldade em planejar certas despesas, já que ele e seus sócios não têm uma conta conjunta para o negócio e cada um mantém uma certa quantia em suas contas pessoais.

Isso, às vezes, atrapalha nosso fluxo de às vezes comprar algo e tem um pouco [de dinheiro] aqui na minha conta, um pouco em outra conta. (Entrevistado 4)

Alguns dos empreendedores trabalham usando o espaço de suas próprias casas, o que mistura o ambiente pessoal e profissional, tornando esse equilíbrio ainda mais difícil.

Meu quarto é meu estúdio. É meu local de produção. [...] Meu quarto tem todas as minhas máquinas. (Entrevistado 8)

Mas, fora isso, eu consulto aqui em casa, especialmente quando as pessoas são da comunidade. (Entrevistado 9)

Preconceito em relação ao empreendedorismo em favelas

Os participantes enfrentam a realidade do preconceito em torno das favelas no contexto de um país emergente com grandes desigualdades. Esse preconceito se transfere para seus negócios e faz com que sintam que seus produtos são subvalorizados, especialmente quando competem com marcas bem estabelecidas.

As pessoas preferem comprar do McDonald's. Mas elas não querem comprar um lanche que também é bom do empreendedor [local]. Porque o McDonald's tem nome. (Entrevistado 1)

Tipo, a pessoa faz um grande esforço, usa as mesmas matérias-primas, mas só porque vem da favela, os próprios moradores desvalorizam o seu produto. Você tem que desvalorizar, baixar o preço e tudo mais. (Entrevistado 4)

As pessoas não veem isso como uma coisa boa, não gastam, porque não vão estar bem-vestidas, não estão usando uma marca famosa. (Entrevistado 6)

Além do preconceito com os produtos em si, às vezes eles lutam para serem vistos como verdadeiros empreendedores. As pessoas frequentemente veem seus negócios como um trabalho temporário ou os veem como vendedores, distanciando-os da ideia idealizada do empreendedor de sucesso.

Eles veem como se fossem essas pessoas na rua que vendem coisas, camelô. Ah, é só um camelô. Eles não veem como um empreendedor. (Entrevistado 7)

Eu acho que na favela [empreendedor] é uma palavra para um empresário já bem-sucedido, sabe? Eu acho que aqui as pessoas, até mesmo as que vendem algo, eu acho que não se veem como empreendedores. (Entrevistado 4)

Sempre que falo sobre isso, as pessoas sempre me dizem: mas você também trabalha ou só faz lanches? (Entrevistado 1)

Essa falta de reconhecimento e credibilidade faz com que se sintam menos como empreendedores e mais como desempregados, supervalorizando o trabalho tradicional remunerado em detrimento do autoemprego ou empreendedorismo.

Trabalhando Sozinho

Empreendedores que trabalham sozinhos também destacaram as dificuldades de gerenciar todo o negócio por conta própria. Os desafios são variados, desde limitações práticas, como uma ajuda para carregar materiais pesados ou cuidar de uma loja, até as dificuldades de equilibrar todas as outras demandas pessoais com o que é necessário para o negócio.

Ser empreendedor, especialmente sozinho, é algo muito desafiador quando você não tem tempo para se dedicar completamente a isso. (Entrevistado 2)

Às vezes, eu tinha que ir no sábado ou domingo à estação central para comprar coisas. Então, fazer tudo sozinho é muito difícil. (Entrevistado 7)

É porque sou só eu. Acho que a parte mais difícil é essa. Sou só eu em tudo. (Entrevistado 8)

Alguns expressaram que contratar ajuda também é um desafio, devido à falta de confiança e à necessidade de exercer algum tipo de controle ou supervisão sobre o trabalho realizado pelo funcionário contratado. A Entrevistada 8 compartilhou como é difícil encontrar o mesmo tipo de dedicação com o seu negócio e produtos que ela tem.

Além de fazer tudo, tenho que controlar, ter outra pessoa de quem preciso cuidar. Porque, tipo, eu costuro. E acho que ninguém vai costurar tão bem quanto eu. (Entrevistada 8)

O Entrevistado 2 compartilhou uma falta de confiança e experiências anteriores em que funcionários foram desonestos.

Houve funcionários que quiseram roubar das pessoas de quem eu comprava. (Entrevistado 2)

É muito difícil contratar alguém e confiar nela. (Entrevistado 2)

A experiência de passar pelo programa do Projeto Hub ensina aos participantes as habilidades básicas para gerenciar seus negócios. Os participantes destacam principalmente o conhecimento adquirido sobre finanças, contabilidade, precificação e marketing. Isso os ajuda a se tornarem mais organizados e a separar o que é sua vida e finanças pessoais do que é o seu negócio. Eles notam uma grande diferença na forma como administram seus negócios e até mesmo nos retornos que conseguem obter.

Além do conhecimento, à medida que se tornam mais profissionais na gestão de seus empreendimentos, sua percepção também muda. Os participantes falam sobre finalmente ver suas iniciativas como um negócio real e se verem como empreendedores.

A Experiência do Projeto Hub: Tornando-se um Empreendedor

Os participantes destacam duas principais mudanças ocorridas após passarem pelo programa do Projeto Hub. A primeira mudança é a aquisição de conhecimentos. Para os negócios na favela,

a execução geralmente precede qualquer estruturação ou planejamento. Muitos participantes recorreram ao empreendedorismo como uma segunda fonte de renda ou para encontrar uma alternativa ao emprego atual, e muitos começaram um projeto ou sonho antigo. Em todos os casos, eles costumam começar a agir antes de realmente aprender as habilidades necessárias para administrar um negócio. Contabilidade, precificação e marketing foram frequentemente citados como os conhecimentos mais importantes adquiridos durante o tempo no Projeto Hub.

[O mentor] me ensinou muito sobre o controle de fluxo de caixa. Aprendi muito com ela, sabe? (Entrevistado 2)

A Entrevistada 3 destaca como aprender essas habilidades a fez se sentir mais profissional e capaz de gerenciar o negócio.

Tivemos mentorias sobre marketing, sobre fotografia. Muitas mentorias sobre muitos tópicos e temas, e tudo isso abriu um horizonte muito legal e nos fez entender os processos. De como fazer isso de uma maneira profissional. (Entrevistada 3)

Mas, mais do que se sentir profissional, à medida que aprenderam mais sobre gestão e se sentiram mais capazes de administrar seus negócios, a percepção sobre si mesmos também mudou. A segunda grande mudança relatada pelos participantes é o início gradual de se verem como verdadeiros empreendedores, quebrando os preconceitos enfrentados de outras pessoas.

[Meu negócio] sempre é visto como, não sei, uma segunda fonte de renda. Mas isso era no começo. Hoje me vejo como uma pessoa diferente, me posiciono de maneira diferente. O Hub me ajudou muito com isso. (Entrevistado 1)

Depois que entrei no Hub, percebi que, de fato, sou um empreendedor. Ainda não sou um bem-sucedido, mas sou um. (Entrevistado 4)

Essa mudança de mentalidade os motivou a investir mais em seus negócios e buscar realizações maiores, sonhar mais alto, como demonstram os entrevistados 4 e 8:

Então, o dinheiro era suficiente e eu podia pagar minhas contas, estava tudo bem. E hoje eu sei que não posso parar por aí. Eu preciso mirar em mais, eu preciso buscar mais. (Entrevistado 8)

Quando eu entrei no Hub, foi quando a minha chave virou, porque foi quando você percebe que pode ir além. Você não precisa ser apenas um vendedor, sabe? (Entrevistado 4)

CONCLUSÕES

Ao aplicar uma estrutura teórica de sistemas sociais, a análise revelou como o empreendedorismo impacta a inclusão de forma ampla, não apenas econômica, mas também em outros aspectos da vida social. A literatura atual oferece três principais contribuições sobre essa relação: 1) o empreendedorismo como alternativa de subsistência pode promover inclusão econômica, mas com limitações; 2) questões políticas e legais, como o poder político e as instituições, influenciam a inclusão, com impactos positivos e negativos; e 3) as características da empresa e do empreendedor também afetam a inclusão.

Os achados confirmam e expandem a literatura ao explorar a inclusão além dos sistemas econômico, político e legal, abrangendo educação, religião, artes, esportes e mídia de massa. Contudo, os subsistemas de saúde e ciência mostraram pouca influência das experiências empreendedoras.

No sistema econômico, o empreendedorismo surge como alternativa ao desemprego e fonte de renda (Sutter, Bruton, e Chen, 2019; Alvarez e Barney, 2013), permitindo maior inclusão econômica ao aumentar o poder de compra e possibilitar papéis como proprietários e vendedores. No entanto, as deficiências são evidentes: devido à incerteza e falta de recursos, muitos negócios geram renda suficiente, mas não melhoram significativamente as condições de vida (Berner, Gomez, e Knorring,

2012). Além disso, o preconceito contra produtos de favelas reforça o achado de Blackburn e Ram (2006) de que o empreendedorismo pode falhar em abordar a exclusão geográfica.

No sistema político, o empreendedorismo pode capacitar indivíduos e mudar seu papel nas dinâmicas de poder, transformando-os em líderes locais, como já indicado pela literatura sobre o papel das dinâmicas de poder na inclusão (Sutter, Bruton, e Chen, 2019; Bruton, Sutter, e Lenz, 2021). Empreendedores bem-sucedidos podem tornar-se modelos para outros com condições semelhantes (Si et al., 2014). Notavelmente, aqueles mais inclusos politicamente foram os envolvidos em empreendimentos sem fins lucrativos, sugerindo que o empreendedorismo social pode ter efeitos distintos do empreendedorismo lucrativo.

No sistema legal, a formalização dos negócios promove inclusão ao tornar os empreendedores visíveis para instituições governamentais e comerciais, proporcionando acesso a benefícios (Bruton, Sutter, & Lenz, 2021). Contudo, a formalização também acarreta novas obrigações, como impostos e regulamentações, que podem ser barreiras à formalização e reforçar a exclusão daqueles na informalidade (Bruton, Sutter, & Lenz, 2021).

A análise revelou impactos do empreendedorismo em sistemas menos explorados na literatura. Após se tornarem empresários, muitos participantes mostraram maior curiosidade e disposição para buscar educação formal e se tornarem professores, indicando maior inclusão no sistema educacional. A promoção nas redes sociais e a expressão criativa através da mídia e artes também foram evidentes. Além disso, a motivação para crescimento pessoal e empresarial sugere maior inclusão no sistema esportivo, com um senso de propósito maior, especialmente entre empreendedores sociais. Contudo, o empreendedorismo teve pouco impacto no sistema de saúde e ciência, com participantes relatando mudanças insignificativas em seus hábitos de saúde e confiança mais em conhecimento tácito.

Esses achados contribuem para a compreensão da exclusão social em subsistemas funcionais. Braeckman (2006) destaca que a exclusão social também ocorre nas interações organizacionais e sociais, levando à terceira contribuição sobre como diferentes tipos de empreendedorismo resultam em diferentes resultados para os fundadores. A literatura sugere que negócios informais, sem empregados e orientados por necessidade têm limitações em termos de alívio da pobreza e desenvolvimento econômico (Berner, Gomez, e Knorring, 2012; Bruton, Sutter, & Lenz, 2021). No entanto, uma perspectiva de sistemas sociais ajuda a definir a nova organização com fronteiras claras, processos decisórios e hierarquias, afastando-a do mero autoemprego (Luhmann, 2018; Szaban e Skrzek-Lubasińska, 2018).

O estudo de caso reforça a importância de limites organizacionais e processos claros. Participantes destacaram desafios na separação entre aspectos pessoais e profissionais, como finanças e espaço de trabalho, e a dificuldade de trabalhar sozinhos. Melhorias foram observadas após adquirir habilidades de gestão, ajudando a definir melhor os processos de decisão. Além disso, o Projeto Hub ajudou os participantes a perceberem seus negócios como empreendimentos reais, promovendo uma mentalidade de crescimento e sucesso.

Este estudo oferece duas principais contribuições para a literatura em empreendedorismo e inclusão social. Primeiro, ao aplicar a teoria dos sistemas sociais, fornece uma estrutura abrangente para entender a inclusão social em relação ao empreendedorismo, considerando aspectos além dos fatores econômicos, como política, direito, ciência e outros sistemas funcionais. Segundo, destaca que o empreendedorismo pode promover inclusão social, mas enfrenta limitações e desafios, sendo mais eficaz quando as organizações fundadas têm uma estrutura clara e seus fundadores se veem como empreendedores.

Os resultados do estudo de caso e a literatura existente indicam que a inclusão social é influenciada por sistemas organizacionais claros e a percepção dos fundadores como empreendedores. A

pesquisa sugere que para promover a inclusão social, as políticas devem considerar o ecossistema do empreendedorismo, abordando não apenas o empreendedor individual, mas também os níveis organizacional e de interação. A teoria dos sistemas sociais permite uma visão mais ampla da inclusão social e do papel do empreendedorismo, contribuindo para políticas mais holísticas e eficazes.

Em resumo, a pesquisa destaca a importância de explorar os mecanismos através dos quais o empreendedorismo promove a inclusão social, indo além dos sistemas funcionais para considerar os níveis organizacionais e redes de interação. O estudo chama a atenção para a necessidade de políticas que incentivem todo o ecossistema empreendedor, promovendo uma inclusão social mais abrangente e duradoura.

REFERÊNCIAS

ALEGRE, I.; BERBEGAL-MIRABENT, J.; KISLENKO, S. Organized chaos: mapping the definitions of social entrepreneurship. *Journal of Social Entrepreneurship*, v. 8, n. 2, p. 246-264, 2017.

ALVAREZ, S. A.; BARNEY, J. B. Entrepreneurial opportunities and poverty alleviation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 38, n. 1, 2013.

ANALOU, B. D.; HERATH, D. B. Independent escorts: stigmatized value-adding entrepreneurs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 20, n. 2, 2018.

ATASÜ-TOPCUOĞLU, R. Syrian refugee entrepreneurship in Turkey: integration and the use of immigrant capital in the informal economy. *Social Inclusion*, v. 7, n. 4, p. 200-210, 2019.

AUDTRETSCHEK, D. B.; KURATKO, D. F. Making sense of the elusive paradigm of entrepreneurship. *Small Business Economics*, v. 45, p. 703-712, 2015.

BERNER, E.; GOMEZ, G.; KNORRING, P. 'Helping a large number of people become a little less poor': the logic of survival entrepreneurs. *European Journal of Development Research*, v. 24, p. 382-396, 2012.

BLACKBURN, R.; RAM, M. Fix or fixation: The contributions and limitations of entrepreneurship and small firms to combating social exclusion. *Entrepreneurship & Regional Development: An International Journal*, v. 18, n. 1, p. 73-89, 2016.

BOMMES, M.; SCHERR, A. *Sociology of social work*. Basel: Beltz Juventa, 2000.

BRAECKMAN, A. Niklas Luhmann's systems theoretical redescription of the inclusion/exclusion debate. *Philosophy Social Criticism*, v. 32, n. 65, 2006.

BRUTON, G. D.; AHLSTROM, D.; SI, S. Entrepreneurship, poverty, and Asia: Moving beyond subsistence entrepreneurship. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 32, p. 1-22, 2015.

BRUTON, G.; SUTTER, C.; LENZ, A.-K. Economic inequality – is entrepreneurship the cause or the solution? A review and research agenda for emerging economies. *Journal of Business Venturing*, v. 36, n. 3, 2021.

BURCHARDT, T.; LE GRAND, J.; PIACHAUD, D. *Degrees of exclusion: developing a dynamic, multidimensional measure*. Oxford: Oxford University Press, 1999.

CAMBRIDGE DICTIONARY. Entrepreneurship. 2023. Disponível em: <https://www.cambridge.org>. Acesso em: 6 nov. 2024.

COLE, A. H. The entrepreneur: introductory remarks. *The American Economic Review*, v. 58, n. 2, p. 60-63, 1968.

DORAN, J.; MCCARTHY, N.; O'CONNOR, M. The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*, v. 6, n. 1, 2018.

FREDSTROM, A.; PELTONEN, J.; WINCENT, J. A country-level institutional perspective on entrepreneurship productivity: the effects of informal economy and regulation. *Journal of Business Venturing*, v. 36, n. 5, 2021.

- GARTNER, W. B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. *The Academy of Management Review*, v. 10, n. 4, p. 696-706, 1985.
- GARTNER, W. B. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? *Journal of Business Venturing*, v. 5, n. 1, p. 15-28, 1990.
- GOUVEIA, K. V. Empreendedorismo em situação de pobreza: redução da pobreza ou perpetuação da pobreza. *Anais do XI EGEPE - Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 11, 2020.
- GRANADOS, M. L.; ROSLI, A.; GOTSI, M. Staying poor: unpacking the process of barefoot institutional entrepreneurship failure. *Journal of Business Venturing*, v. 37, 2022.
- HALL, J.; MATOS, S.; SHEEHAN, L.; SILVESTRE, B. Entrepreneurship and innovation at the base of the pyramid: a recipe for inclusive growth or social exclusion? *Journal of Management Studies*, v. 49, n. 4, p. 785-812, 2012.
- HOANG, H.; GIMENO, J. Entrepreneurial identity. *Entrepreneurship*, v. 3, 2015.
- IMAS, J. M.; WESTON, A. Barefoot entrepreneurs. *Organization*, v. 19, n. 5, p. 563-585, 2012.
- KIM, H.; SEFCIK, J. S.; BRADWAY, C. Characteristics of qualitative descriptive studies: a systematic review. *Research in Nursing and Health*, v. 40, n. 1, p. 23-42, 2017.
- KUMMITHA, R. K. *Social entrepreneurship and social inclusion*. Singapore: Springer Nature, 2017.
- LUHMANN, N. *Social systems*. Stanford, CA: Stanford University Press, 1997.
- LUHMANN, N. *The society of society*. Frankfurt: Suhrkamp, 1995.
- LUHMANN, N. *Observations on modernity*. Palo Alto: Stanford University Press, 1998.
- LUHMANN, N. *Organization and decision*. Cambridge: Cambridge University Press, 2018.
- MANDELMAN, F. S.; MONTES-ROJAS, G. V. Is self-employment and micro-entrepreneurship a desired outcome? *World Development*, v. 37, n. 12, p. 1914-1925, 2009.
- MARLIER, E.; ATKINSON, A. B. Indicators of poverty and social exclusion in a global context. *Journal of Policy Analysis and Management*, v. 29, n. 2, p. 285-304, 2010.
- MARTIN, C.; VAN STEL, A.; THURIK, R.; WENNEKERS, S. The relationship between economic development and business ownership revisited. *Entrepreneurship and Regional Development*, v. 19, n. 3, p. 281-291, 2007.
- MARTIN, W. F.; WELSCH, H. Wasted talent: battling exclusionary forces among senior entrepreneurs. *The International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, v. 20, n. 2, 2018.
- MIDDLETON, K. W.; LACKÉUS, M.; LUNDQVIST, M. Bridging the traditional-progressive education rift through entrepreneurship. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 22, n. 6, p. 777-803, 2016.
- MILLÁN, J. M.; CONGREGADO, E.; ROMÁN, C. Entrepreneurship persistence with and without personnel: the role of human capital and previous unemployment. *International Entrepreneurship and Management Journal*, p. 187-206, 2014.
- MILLER, D.; BRETON-MILLER, I. L. Underdog entrepreneurs: a model of challenge-based entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, v. 41, n. 1, 2017.
- MOELLER, H.-G. *Luhmann Explained: From Souls to Systems*. Chicago: Open Court, 2006.
- NASSIF, V. M.; GHOBRI, A. N.; AMARAL, D. J. Empreendedorismo por necessidade: o desemprego como impulsionador da criação de novos negócios no Brasil. *Pensamentos e Realidade*, v. 24, n. 1, 2009.
- NEVES, M. A crise do Estado: da modernidade central à modernidade periférica. *Revista de Direito Administrativo*, v. 3, p. 64-78, 1994.
- PEACE, R. Social exclusion: a concept in need of definition? *Social Policy Journal of New Zealand*, v. 16, n. 16, 2001.

- PÉREZ, I. Entrepreneurship as a euphemism for self-employment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, v. 139, p. 128-136, 2014.
- PRASASTYOGA, B.; LEEUWEN, E. V.; HARINCK, F. Tomorrow is another day: how motives of entrepreneurship relate to the pursuit of business growth. *Applied Psychology*, v. 70, n. 3, 2021.
- PRINCE, S.; CHAPMAN, S.; CASSEY, P. The definition of entrepreneurship: is it less complex than we think? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, v. 27, n. 9, p. 26-47, 2021.
- REIMER, B. Social exclusion in a comparative context. *Sociologia Ruralis*, v. 44, n. 1, 2004.
- RIBEIRO, P. H. Luhmann “fora do lugar”? Como a “condição periférica” da América Latina impulsionou deslocamentos na teoria dos sistemas. *Revista Brasileira de Ciências Sociais*, v. 28, n. 83, 2013.
- ROTH, S.; VALENTINOV, V.; KAIVO-OJA, J.; DANA, L. Multifunctional organisation models: A systems-theoretical framework for new venture discovery and creation. *Journal of Organizational Change Management*, v. 12, n. 3, p. 37-54, 2018.
- RUSU, S.; ISAC, F.; CURETEANU, R.; CSORBA, L. Entrepreneurship and entrepreneur: A review of literature concepts. *African Journal of Business Management*, v. 6, n. 10, p. 3570-3575, 2012.
- SALES, A.; MANSUR, J.; ROTH, S. Fit for functional differentiation: new directions for personnel management and organizational change bridging the fit theory and social systems theory. *Journal of Organizational Change Management*, v. 36, n. 2, p. 273-289, 2023.
- SANDELOWSKI, M. What’s in a name? Qualitative description revisited. *Research in Nursing & Health*, v. 33, n. 1, p. 77-84, 2010.
- SCHIRMER, W.; MICHAELAKIS, D. The Luhmannian approach to exclusion/inclusion and its relevance to Social Work. *Journal of Social Work*, v. 15, n. 1, p. 45-64, 2015.
- SCHUMPETER, J. A. Economic theory and entrepreneurial history. In: AITKEN, H. G. (Ed.). *Explorations in enterprise*. Cambridge: Harvard University Press, 1965.
- SEBRAE. Empreendedorismo informal. 2022. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- SHANE, S.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.
- SI, S.; XUEBAO, Y.; CHEN, S.; SONG, C.; SU, Y. Entrepreneurship and poverty reduction: a case study of Yiwu, China. *Asia Pacific Journal of Management*, v. 32, n. 1, p. 119-143, 2014.
- SILVER, H. Social exclusion. In: *THE WILEY BLACKWELL ENCYCLOPEDIA OF URBAN AND REGIONAL STUDIES*. 2019.
- SOCIAL DIALOGUE. Special reports: Report 2 – Social exclusion. *Social Inclusion Online*. 1995. Disponível em: <http://www.dem-dial.demon.co.uk/index.htm>. Acesso em: 6 nov. 2024.
- SUTTER, C.; BRUTON, G. D.; CHEN, J. Entrepreneurship as a solution to extreme poverty: a review and future research directions. *Entrepreneurship & Regional Development*, v. 34, p. 197-214, 2019.
- SZABAN, J.; SKRZEK-LUBASIŃSKA, M. Self-employment and entrepreneurship: A theoretical approach. *Journal of Management and Business Administration. Central Europe*, v. 26, n. 2, p. 89-120, 2018.
- TEYI, S. S.; LARSON, M. M.; NAMATOVU, R. Entrepreneurial identity and response strategies in the informal economy. *Journal of Business Research*, v. 165, 2023.

Novos conceitos, velhos preconceitos: a participação feminina em cargos de gestão na PGFN

Valéria Luciani Nunes Duran
Alketa Peci

RESUMO: O objetivo deste estudo foi investigar, na Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN), as razões pelas quais tão poucas mulheres se candidatam a cargos de gestão. Além de dados extraídos dos sistemas da PGFN, foi realizada uma pesquisa qualitativa que contou com a participação de 10 procuradoras da Fazenda Nacional lotadas no estado do Paraná. Essas procuradoras foram entrevistadas individualmente e os dados foram submetidos à análise de conteúdo. Os resultados da pesquisa mostraram que as procuradoras se distanciam dos cargos de gestão por se sentirem sobrecarregadas com as demandas da vida familiar e doméstica, e também em função dos preconceitos que circundam os nichos de poder. Esses resultados indicam ser necessário adequar as políticas de acesso aos cargos de gestão no âmbito da PGFN, cuja implementação pode se dar a partir das evidências obtidas em campo a respeito dos vieses e das dificuldades encontradas pelas mulheres para alcançarem tais cargos. Como implicações práticas, sugere-se que sejam adotadas políticas de combate à discriminação de gênero não apenas na PGFN, mas também em outros órgãos da administração pública.

Palavras-Chave: Gênero; Gestão; Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN); Mulheres; Teto de vidro; Desigualdade de gênero.

INTRODUÇÃO

A busca por relações mais plurais na sociedade moderna têm levado o comportamento discriminatório ao centro de debates a respeito das discrepâncias de oportunidades concedidas a membros historicamente privilegiados em detrimento daqueles periféricos às relações de poder (BIROLI, 2016). Exemplo é a hegemonia masculina nos cargos de poder, na maioria dos casos imposta às mulheres por meio de micro violências. São atos não necessariamente físicos ou visíveis, muitas vezes se apresentando suavemente por meio de simbolismos, que se tornam tão estruturantes da cultura e da sociedade que as vítimas acabam concordando e sendo coniventes com eles (BOURDIEU, 2012).

Desta forma, é oportuno examinar a discriminação e as dificuldades que permeiam as relações das mulheres com o mundo do trabalho, enfocando como se processam as relações de forma ampla entre elas e os homens dentro e fora das organizações. Esse olhar concentrado nas discriminações de gênero pode colaborar para se compreender como tais relações afetam as mulheres em suas decisões de ingressar ou não no mundo de poder e, assim, disputar cargos de gestão – por exemplo, o fato de o mundo moderno trazer oportunidades para que as mulheres ocupem os mais diversos cargos, porém não as liberando das obrigações familiares (BETIOL; TONELLI, 1991).

É nesse ambiente que a discriminação de gênero emerge como uma das formas de afastar as mulheres de posições relevantes nas organizações e na sociedade. Elas se veem afastadas dos cargos de gestão por estarem sobrecarregadas por dupla jornada (BIROLI, 2021), ou por enfrentarem dificuldades para ascender às posições de poder, ou por serem – de forma clara ou subreptícia – discriminadas no ambiente de trabalho, ou, ainda, pela própria divisão social do trabalho que as impele para cargos de menor relevância (HIRATA; KERGOAT, 2018).

Na administração pública federal, de forma geral, as mulheres se encontram sub-representadas nos altos cargos. Quanto maior o poder decisório do cargo de Direção e Assessoramento Superiores (DAS), menor a participação feminina, implicando menor percepção salarial (VAZ, 2013). Apesar de contar com mais de quatro séculos de existência, a Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN) teve apenas uma mulher no mais alto cargo de direção, além de contar com participação feminina nos altos cargos inferior à participação masculina. Isso se dá apesar de o Processo Seletivo Simplificado

(PSS) oportunizar a todos os procuradores da Fazenda Nacional a possibilidade de ascender aos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS) ou de Função Comissionada do Poder Executivo (FCPE). Até meados de 2021, 160 homens e apenas 58 mulheres concorreram para os cargos de gestão por meio do PSS.

Desta forma, resta evidente que a diversidade de gênero não está sendo atingida através do PSS e que as mulheres permanecem afastadas dos cargos. As hipóteses mais prováveis para tal afastamento é que elas não conseguem ou não desejam ter que conciliar as funções domésticas com o trabalho acrescido que deriva da ocupação dos cargos de gestão. Além disso, é possível que o chamado teto de vidro esteja presente também nas organizações públicas (BARNETT; BARON; STUART, 2000; BIROLI, 2016; RIZAVI; SOFER, 2008; SABHARWAL, 2013; VAZ, 2013).

Portanto, a questão-problema que se coloca na presente pesquisa é: o que inibe uma maior participação feminina nos processos seletivos para cargos de gestão na PGFN? Desta forma, o presente estudo teve por objetivo analisar os desafios profissionais e pessoais enfrentados por procuradoras da Fazenda Nacional, de modo a compreender como estes influenciam sua decisão de ingressar, ou não, no mundo de poder e, assim, disputar cargos de gestão na administração pública federal. A resposta à questão-problema é buscada por meio do mapeamento de estatísticas descritivas extraídas dos sistemas da PGFN e de entrevistas com 10 procuradoras da Fazenda Nacional lotadas no Estado do Paraná.

Espera-se que os resultados do estudo possam contribuir para a adoção de políticas mais efetivas no combate à discriminação de gênero e no apoio para que as mulheres possam galgar posições mais altas na hierarquia funcional. Nesse sentido, cumpre destacar que, mesmo com a maior participação das mulheres no mercado de trabalho – o que também se verifica na própria PGFN, onde 44% dos cargos de Procurador da Fazenda Nacional são ocupados por mulheres (COGEP, 2021) –, as mulheres seguem sub-representadas em cargos de gestão.

REFERENCIAL TEÓRICO

A mulher e o mundo do trabalho

Trabalho é a atividade exercida que vise a transformar bens que satisfaçam necessidades (GOMES, 2005). Nos primórdios, o lar passou a ser o local de produção por excelência e sempre foi destinado para as mulheres e conduzido por elas, enquanto aos homens foram reservadas atividades fora do lar. Tal divisão sexual do trabalho, que se iniciou com as primícias da sociedade, talvez tenha tido relação com a maior fragilidade do corpo feminino; entretanto, com o avanço tecnológico, tal visão perdeu o sentido e passou a se relacionar com a invisibilidade da posição das mulheres nas relações de gênero (BIROLI, 2021).

Em que pesem os avanços conquistados pelas mulheres, elas ainda constituem uma força de trabalho secundária nos ideários social, empresarial e sindical tanto delas próprias como dos formuladores de políticas públicas. E esta imagem tem mostrado ser resistente às mudanças objetivas que se verificam no mundo fenomênico e é reforçada pela ideia de que a mulher só ingressa no mercado de trabalho quando o homem, provedor por excelência, não consegue cumprir adequadamente sua função (ABRAMO, 2007).

Nos tempos atuais, o ingresso da mulher no mercado de trabalho não se dá de forma principal para complementar a renda familiar. Trata-se, antes, de uma efetiva mudança social que envolve transformações nas expectativas de vida pessoal, relações familiares e demandas por serviços públicos (GOMES, 2005). Porém, há uma assimetria dos encargos familiares (MARRY, 2008) pois a mulher permanece submetida a uma dupla jornada de trabalho em razão de que é socialmente

vista como responsável pelos cuidados com a família, com idosos, com crianças e com pessoas com deficiências (PRONI; PRONI, 2018).

Essa ordem deita raízes na sociodicéia masculina que legitima a dominação pelos homens, inscrevendo-a como de natureza biológica e tornando-a uma construção social naturalizada. A ordem masculina, vista como parte natural da ordem social, que apreende o mundo social e suas arbitrárias divisões sempre favoráveis ao masculino, acaba por ser inscrita nas coisas e, mais ainda, inscrita nos corpos. Isso leva à exclusão das mulheres dos lugares masculinos por meio de condutas de marginalização (BOURDIEU, 2012). A hegemonia masculina é imposta por violência – ainda que simbólica, suave, insensível e até invisível às próprias vítimas. E essas últimas muitas vezes coadunam com ela por questões culturais e sociais (IRIGARAY; VERGARA, 2009).

O conceito de hegemonia masculina tem seu supedâneo na questão de que um grupo particular de homens – brancos, heterossexuais, com acesso a capital econômico – tomam posse das posições privilegiadas de riqueza e de poder na sociedade. Assim, acabam por legitimamente reproduzir novas relações sociais que são geradas para repetir e assegurar seu domínio. Nesse mundo masculino, as mulheres aprendem a participar dos jogos de poder por procuração – sendo os homens os intermediários – a elas cabendo sempre uma posição inferior e subordinada (IRIGARAY; VERGARA, 2009)

A inserção da mulher no mercado de trabalho

Os primeiros anos do século XXI assistiram à expansão da presença feminina em muitos setores da sociedade, derrubando as últimas barreiras de igualdade. Sua participação tornou-se majoritária em diversos cursos superiores e, também, nas profissões a que tais cursos dão acesso. Tudo isso deriva de um investimento ativo das mulheres e não de uma retirada passiva dos homens (SCHWEITZER, 2008).

Diversas razões levaram à radical mudança: a busca por uma suplementação da renda da família, a elevação das expectativas de consumo (RIBEIRO; JESUS, 2016), o maior desemprego masculino, o aumento da escolaridade feminina, a reestruturação produtiva, a transformação dos paradigmas tecnológicos (ABRAMO, 2007), a queda da taxa de fecundidade, os movimentos feministas, e as transformações nos padrões culturais (HENDERSON; FERREIRA; DUTRA, 2016).

O ingresso da mulher no mundo público acarretou (e acarreta) transformações na sociedade, nos mercados de trabalho e na família (CASTELLS, 2018) pois redefiniu o lugar delas na sociedade e na família (ARAÚJO; PICANÇO; SCALON, 2008). Isso fez com que as instituições, a partir do século XX, passassem a ter que lidar com questões de diversidade, que antes eram irrelevantes, bem como com readequações dos espaços – físicos, sociais e econômicos – ocupados por referidas mulheres. De fato, nas últimas décadas, as mulheres têm ganhado relevância no mercado de trabalho e a visão de que a mulher ocupa um papel secundário em tal mercado vai sendo abandonada (TANCINI; LUCAS, 2020). Atualmente, as mulheres avançam nos cargos, porém a preeminência masculina se mantém (MARRY, 2008).

Na iniciativa pública a diversidade de gênero acaba se fazendo presente em função de imposição legal, o que não afasta o preconceito de gênero. O reduzido número de mulheres no topo das organizações públicas brasileiras corrobora esta afirmação (MOTA-SANTOS et al., 2019). No serviço público, a exemplo das organizações privadas, as mulheres também encontram dificuldades em galgar espaço nas altas esferas de poder, porém, quando se trata de organizações públicas as dificuldades aparecem de forma mais sub-reptícia pois, formalmente, parece que as oportunidades são iguais, seja pelo ingresso via concurso, pela igualdade salarial ou pela existência de planos de carreira que permitem acesso às promoções de forma equilibrada (MIRANDA; MAFRA; CAPPELLE, 2012).

De fato, no setor público, em razão do ingresso via concurso, as mulheres iniciam suas carreiras em pé de igualdade com os homens, e, de forma geral, as mulheres continuam bem representadas em cargos de comissão até o nível 3, sendo que, em 2018, elas ocupavam 48% dos referidos cargos, do

nível 4 em diante é que aparecem as discrepâncias. A partir de tal nível a participação de mulheres é bastante reduzida (no nível 6, em 2018, havia apenas 17% de participação feminina), ou seja, quanto maior o DAS, menor a participação feminina.

Obstáculos ao acesso das mulheres a cargos de gestão

Conflitos família-trabalho e trabalho-família

A vida profissional pode melhorar ou deteriorar a vida familiar, assim como a vida familiar interfere na vida profissional (STEFFENS; VILADOT; SCHEIFELE, 2019). Quando se trata de mulheres, os conflitos se aprofundam pelo fato de a mulher ingressar no mercado de trabalho mantendo as responsabilidades domésticas (BIROLI, 2021) e ter que buscar modos de amenizá-los e de dividir seu tempo disponível entre casa e trabalho (TANCINI; LUCAS, 2020).

A mulher sofre restrições no mundo do trabalho pela posição que ocupa na família, que a leva a ter dupla demanda, dividindo-se entre família e trabalho, além de se ver limitada quando se trata de movimentações geográficas, pois ela não costuma deslocar marido e filhos em razão de sua necessidade de crescer dentro da organização (BETIOL; TONELLI, 1991). Até mesmo a percepção de que a mulher tem mais conflitos entre trabalho e família já é suficiente para salientar os preconceitos que a afasta dos cargos de liderança (SAMUELSON et al., 2019).

As mulheres ainda experimentam situações em que precisam deixar os cargos de gestão porque são responsáveis pelo cuidado de crianças, pessoas com deficiências e idosos e, assim, não conseguem encontrar um equilíbrio entre família e trabalho e, quando confrontadas com a escolha, família ou carreira optam pela primeira (SABHARWAL, 2013), pois, mesmo que existam homens que compartilham os ônus do lar e dos filhos e se regozijem com o sucesso das mulheres, continua a existir a permanência das velhas representações do masculino e feminino que empurram para as mulheres a carga gerada pela casa e pela família (BIROLI, 2021).

A tensão entre trabalho-família se aprofunda para as mulheres, principalmente quando elas têm filhos pequenos pois as horas de trabalho (assim consideradas a somatória do trabalho formal externo e interno, dentro de casa) tende a aumentar exponencialmente (BIROLI, 2018) aumentando os níveis de estresse e angústia (LIMA et al., 2013) – o que induz, até mesmo, à total exaustão (SMITH; CAPUTI; CRITTENDEN, 2012).

Modelos masculinos de gestão

Determinadas posições dificilmente são ocupadas por mulheres, e a razão desse fenômeno, na maioria das vezes, se encontraria no fato de as referidas posições serem desenhadas para serem ocupadas por homens. Consequentemente, as mulheres só participariam desse processo se pudessem reunir características tipicamente masculinas ou copiá-las – o que explica o estereótipo de mulher masculinizada atribuído à imagem daquela que detém poder de mando (TANCINI; LUCAS, 2020).

A liderança é considerada qualidade especialmente relacionada ao gênero masculino pois as organizações foram criadas por homens e para homens (MEYERSON; FLETCHER, 2000), assim como as teorias organizacionais são escritas por homens (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Não surpreende, portanto, que a maioria das características associadas a um bom líder – ter autocontrole, ser capaz de assumir riscos, de ser diretivo, assertivo, ambicioso, autoconfiante, competitivo e determinado, e de gostar do poder – tenham relação com o sexo masculino (SABHARWAL, 2013), razão pela qual as mulheres resistiriam a enfrentar ambientes de trabalho competitivos e a assumir o desafio de dirigir equipes (LOMBARDI, 2008).

Esse modelo masculino, ao qual as mulheres ficam sujeitas, preconiza que subir na hierarquia das empresas requer disponibilidade de tempo e total dedicação à carreira. Como isso normalmente se revela difícil àquelas que são tradicionalmente responsáveis pelo lar e pelos dependentes (LIMA et

al., 2013), elas acabam alijadas da competição ou não competem em igualdade de condições com os homens quando horário fixo de trabalho se revela incompatível com o atendimento às demandas familiares (MEYERSON; FLETCHER, 2000).

A divisão sexual do trabalho

A divisão sexual do trabalho “é a forma de divisão do trabalho social decorrente das relações sociais entre os sexos; mais do que isso, é um fator prioritário para a sobrevivência da relação social entre os sexos” (HIRATA; KERGOAT, 2018, p. 266). É uma fórmula que se organiza em dois princípios: 1) o da separação, que prevê que existem trabalhos de homens e de mulheres; 2) o hierárquico, que valoriza mais o trabalho masculino que o feminino, e que preconiza que o homem é melhor em qualquer trabalho.

Além disso, o conceito de divisão sexual do trabalho engloba duas concepções: 1) aceção sociográfica, que abrange a diferente distribuição de homens e mulheres nos ofícios e nas profissões, e como essa distribuição varia no tempo e no espaço, e 2) a forma como essa distribuição desigual se liga à repartição desigual do trabalho doméstico entre os sexos (HIRATA; KERGOAT, 2018). Daí por que a mulher tem que adaptar seus horários de trabalho aos encargos familiares (HENU; PUECH, 2008), o que diminui, ainda mais, seu valor no mercado de trabalho (EAGLY; CARLI, 2007).

Ou seja, essa divisão, modulada pela história e pela sociedade, designa os homens à esfera produtiva e as mulheres à esfera reprodutiva. Consequentemente, o mundo ocupado pelos homens tem mais valor social e econômico, e se o modelo masculino é o testado como de sucesso, há dificuldade de inserção de um modelo diferente (BETIOL, 2000). Assim, permanece a distância entre os sexos, embora a situação feminina tenha melhorado ao longo do tempo.

Práticas discriminatórias em face da mulher

A visão androcêntrica de mundo se legitima pelas próprias práticas que ela determina, as quais incorporam os preconceitos instituídos na ordem das coisas e desfavoráveis em face do feminino. Às mulheres resta confirmar o preconceito com atitudes que o legitimam, pois o poder simbólico – detido pelo masculino – não se exerce sem a colaboração dos que lhe são subordinados; portanto, as mulheres acabam sendo coniventes com ele (BOURDIEU, 2012) ainda que de forma relutante ou não percebida.

As diferenças sexuais desempenham um papel central na formação da vida profissional de homens e mulheres, percebendo-se claro preconceito em face das mulheres. A consequência mais premente de tal preconceito é que os homens são constantemente superestimados, enquanto as mulheres são subestimadas. As pequenas vantagens e desvantagens que derivam do preconceito se acumulam e resultam em grandes disparidades ao longo do tempo, em salários, em promoções e em prestígio, sempre favoráveis aos homens (MCDONAGH; PARIS, 2012).

As mulheres que ocupam cargos de gestão constantemente são chamadas a comprovar suas capacidades e competências (CAPELLE et al., 2002; LOMBARDI, 2008; LIMA et al., 2013), sofrem preconceitos de subordinados que preferem um líder masculino, são percebidas como menos eficientes (ADAMS; GUPTA; LEETH, 2009), recebem menos feedbacks que os seus colegas homens (OAKLEY, 2000), são obrigadas a se dedicar a tarefas consideradas mais relacionais e femininas (LOMBARDI, 2008). Além disso, são discriminadas devido às dificuldades que, muitas vezes, têm para conciliar a vida profissional com a familiar (PRONI; PRONI, 2018).

A menor disposição feminina para a gestão

Em 2003, embora o Brasil tivesse uma das mais elevadas taxas mundiais de mulheres em cargos de gerência – 45%, sendo superado por poucos países, como no caso dos Estados Unidos, com 45,9% – as mulheres continuavam sub-representadas nos escalões superiores das 500 maiores empresas brasileiras. Uma das explicações para o fenômeno seriam as restrições familiares, entendidas como

relação conjugal e relacionamento com os filhos (LINDO et al., 2007): alcançar postos de comando poderia afastá-las do cuidado diuturno que têm com a família, o que criaria um obstáculo para tal ambição (VAZ, 2013).

Deve-se levar em conta, ainda, que a própria ambição profissional das mulheres, tida por menor que a dos homens, está ligada à sua socialização primária e à adaptação de valores que correspondem ao seu sexo. Às mulheres comumente são associados hábitos de modéstia, e até de autodepreciação, e de mais atenção ao outro, o que as afastaria das lutas de poder. Mesmo a perspectiva de obtenção de maiores prestígio e remuneração acaba sendo menos atrativa, pois teria, como contrapartida, aumento da carga de trabalho, em prejuízo do tempo com a família (VAZ, 2010). Além do mais, as mulheres padeceriam de falta de confiança (MILTERSTEINER et al., 2020), que, somada à cultura de superioridade masculina, influenciaria a forma como ela se percebe no mercado, terminando por limitar suas opções para buscar o acesso a cargos de alto escalão (OKLEY, 2000).

Ao se afastarem dos cargos de poder, as mulheres retroalimentam seu alijamento deles, constituindo o chamado “Efeito Mateus” (SMITH; CAPUTI; RITTENDEN, 2012), que prega que no mundo é comum que só se empreste aos ricos, significando que aqueles que são bem-sucedidos sempre receberão mais oportunidades de alcançar mais sucesso. Assim, quanto mais as mulheres evitam os cargos de gestão, menos serão consideradas para eles e, por esta razão, terão menor mobilidade vertical e ficarão sujeitas a menores salários (BARNETT; BARON; STUART, 2000).

Teto de vidro, labirinto, penhasco de vidro e tokenismo

Dentre as segregações de gênero no mercado de trabalho uma das que se sobressai é a segregação hierárquica ou vertical, também chamada de teto de vidro. Representa um conjunto de barreiras muitas vezes invisíveis, mas reais, que impedem as mulheres de alcançar posições de maior prestígio, poder ou remuneração em organizações (VAZ, 2013). Uma das razões para tal segregação encontra raízes em questões de natureza sócio-histórica, pois as mulheres, ao longo da história, se viram alijadas das instituições de ensino, e, assim, foram impedidas de estarem mais bem qualificadas na disputa de poder (SCHWEITZER, 2008). Porém, mesmo quando as mulheres superam as diferenças educacionais – como tem acontecido nas últimas décadas – a concentração de homens nos altos cargos persiste, indicando que o teto de vidro não tem razões educacionais ou de preparo das mulheres: elas são alijadas das posições decisórias mesmo quando reúnem as mesmas qualidades e qualificações que os homens (IRIGARAY; VERGARA, 2009; BOURDIEU, 2012).

A exclusão das mulheres de posições avançadas se daria por obstáculos enfrentados ao longo das passagens. Ou seja, o que dificultaria o caminhar seria um labirinto no qual não haveria barreiras absolutas, mas desvios e dificuldades para chegar lá (EAGLY; CARLI, 2007; SMITH; CAPUTI; CRITTENDEN, 2012). Para as mulheres que chegam ao topo, o fenômeno do teto de vidro desapareceria, e, a partir daí, supostamente valeria competência e qualificação (SANTOS; TANURE; CARVALHO NETO, 2014). Porém, muitas vezes o labirinto se converte em um beco sem saída, e as mulheres não conseguem ultrapassá-lo (MCDONAGH; PARIS, 2012).

Quando as mulheres ascendem profissionalmente, não raro são colocadas em cargos de alto risco, em que têm maiores possibilidades de falhar. Ou seja, envolvem-se no fenômeno denominado penhasco de vidro, que significa terem sido nomeadas em cargos mais precários do que aqueles ocupados por homens e, assim, levadas a fracassar. Por esta razão, mesmo conseguindo romper o teto de vidro, as mulheres não se encontram em condições niveladas aos homens, pois elas continuam a ter oportunidades de liderança limitadas, e, uma vez que menos empoderadas, menos autoridade na tomada de decisões (SABHARWAL, 2013).

Além disso, mesmo quando as mulheres conseguem acesso a altos cargos, nem sempre tal acesso é acompanhado de ganhos de mérito, de poder e de influência. Isso porque elas podem estar sendo

alvo de tokenismo, sendo colocadas em cargos simbólicos – por exemplo, para mera aparência de diversidade na administração. Isso termina por deixá-las em posição de alta visibilidade que as sujeita tanto a uma maior pressão, quanto a um mais criterioso escrutínio, porque são mais visíveis que o restante do grupo mais homogêneo (OAKLEY, 2000). Por consequência, podem ter suas características percebidas de forma distorcida (STEIL, 1997), o que acaba por torná-las irrelevantes nos espaços de poder.

MÉTODO

A pesquisa realizada foi qualitativa e exploratória (ROCHA; DEUSDARÁ, 2005), o que significa que sua proposta não é generalizar os resultados, e sim a compreensão de um fenômeno em profundidade (MOZATTO; GRZYBOVSKI, 2011).

À época da pesquisa, no segundo bimestre de 2022, a PGFN contava com 2.096 procuradores da Fazenda Nacional, sendo aproximadamente 56% de homens e 44% de mulheres. Na Procuradoria da Fazenda no estado do Paraná (PFN/PR) eram lotados 105 procuradores da Fazenda Nacional, 58% do gênero masculino e 42% feminino (DGC, 2021).

Participaram do estudo 10 procuradoras da Fazenda Nacional no estado do Paraná, selecionadas por conveniência, pela acessibilidade e pela técnica bola de neve. Elas exerciam a função naquele estado há no mínimo cinco anos, sendo que sete ocupam ou já ocuparam cargos de gestão, conforme mostra o Quadro 1. A quantidade de entrevistas se mostrou adequada, considerando estudos sobre saturação em pesquisa qualitativa (THIRY-CHERQUES, 2009).

A coleta de dados foi feita por meio de entrevistas individuais, realizadas com apoio de um roteiro semiestruturado. O primeiro passo foi a obtenção do perfil das entrevistadas (idade, estado civil, número de filhos, tempo de trabalho na PGFN, ocupação de cargo de gestão ou não). Em segundo lugar foram colhidas informações sobre a trajetória de vida e de trabalho, bem como foram esclarecidas questões sobre a discriminação de gênero no ambiente de trabalho, as dificuldades no exercício do cargo de gestão e a forma de conciliação das obrigações domésticas com o trabalho no mundo público.

Quadro 1 – Perfil das entrevistadas

N	Idade (em anos)	Estado Civil	Filhos ou dependentes e idades	Ocupa ou ocupou cargo de gestão?	Tempo na PGFN (em anos)
E1	44	Divorciada	Um filho, 14 anos	Sim	15
E2	54	Casada	Dois filhos, 21 e 24 anos	Não	29
E3	40	Casada	Dois filhos, 5 e 7 anos	Sim	16
E4	49	Separada	Dois filhos, 19 e 27 anos	Sim	21
E5	43	Casada	Dois filhos, 8 e 11 anos	Não	19
E6	47	Casada	Dois filhos, 3 e 8 anos	Sim	15
E7	50	Casada	Um filho, 25 anos	Sim	21
E8	41	Divorciada	Três filhos, 14, 8 e 4 anos	Sim	16
E9	41	Casada	Um filho, 6 anos	Sim	9
E10	50	Casada	Dois filhos, 13 e 22 anos	Não	16

Fonte: Elaboração própria

Devido à COVID-19, a interface da pesquisadora com algumas pesquisadas ocorreu remotamente. As entrevistas foram gravadas, com a devida autorização das participantes, e tiveram como foco não só o discurso das entrevistadas, mas também o tom de voz e expressões empregadas. Tentou-se

incitar as respondentes a expressarem sentimentos e saberes, bem como as experiências vividas. Tentou-se também manter imparcialidade por meio do distanciamento para não confundir os juízos de valor da pesquisadora com o objeto pesquisado (IRIGARAY; VERGARA, 2009) – tarefa que pode ter sido prejudicada em razão de a autora responsável pelas entrevistas também ser procuradora da Fazenda Nacional.

Para o tratamento e interpretação dos dados foi utilizada a técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo pode ser conceituada como um conjunto de técnicas de análise de comunicações que, por meio de procedimentos sistematizados e objetivos, permite inferir conhecimento acerca dessa comunicação. É uma técnica apropriada para o trabalho de investigar, desconstruir e reconstruir os discursos e é um procedimento por meio do qual pode-se sintetizar e analisar o material obtido com as entrevistas por meio de categorias (BARDIN, 2011).

RESULTADOS DA PESQUISA

Os resultados da pesquisa foram organizados em sete categorias que emergiram da análise de conteúdo: divisão de tarefas e encargos, impacto da divisão de tarefas no interesse para ocupar cargos de gestão, maternidade, desvalorização do trabalho feminino, espaços informais de troca, penhasco de vidro e teto de vidro.

Divisão de tarefas e responsabilidades

À exceção de E1 e de E7, as entrevistas remeteram a evidências na literatura de que as mulheres ingressam no mundo do trabalho mantendo as responsabilidades domésticas (CASTELLS, 2018; BIROLI, 2021). Ou seja, procuradoras da Fazenda Nacional não são exceção, apesar de serem membros de uma carreira de Estado com quantidade expressiva de responsabilidades, com formação intelectual superior e estabilidade no trabalho. Seus companheiros aparecem muito mais no papel de ajudantes do que, efetivamente, de responsáveis pelas tarefas: os relatos indicaram que mais de 70% dos afazeres domésticos encontram-se sob responsabilidade delas, incluindo o cuidado com os filhos. Portanto, por mais que várias delas digam que dividem o cuidado com os filhos com os companheiros, ao final acabam por admitir que o cuidado prestado pelos homens é suplementar e não principal:

Meu marido não tem tempo. Por exemplo, ele trabalha à noite, ele trabalha de dia, ele passa dois, três dias fora, daí, quando ele chega, ele tem que fazer aquelas coisas elementares tipo: dormir, fazer barba. Ele não tem nenhum tempo. (E9)

Divisão de tarefas e interesse por cargos de gestão

As entrevistadas indicaram, unanimemente, que há conflito entre o interesse em ocupar cargo de gestão, e a necessidade de se dedicarem ao trabalho doméstico e aos cuidados com os filhos, dada a limitação de tempo que podem dedicar à profissão, principalmente quando os filhos são/eram pequenos. Novamente foram, portanto, confirmadas as evidências literárias a respeito (OLIVEIRA; CAVAZOTTE; PACIELLO, 2013). Ademais, as entrevistadas indicaram que, quando têm que priorizar, a escolha é pela família, também remetendo à literatura que não só atesta esse fato como indica que ele afasta as mulheres profissionais de cargos relevantes (BIROLI, 2021).

Aliás, essa priorização envolve muitos sacrifícios, e pode prejudicar até mesmo a saúde e os cuidados pessoais das entrevistadas, além de obrigá-las à administração de conflito constante (BIROLI, 2018) cuja administração se dá à base de angústia e de estresse (LIMA et al., 2013), muitas vezes chegando à total exaustão (SMITH; CAPUTI; CRITTENDEN, 2012):

Se eu tiver que priorizar e acontecer alguma coisa, eu largar tudo e vou atender a família, agora, se acontecer o contrário, eu não vou priorizar o trabalho, o trabalho vai ter que esperar. (E5)

Algo foi sacrificado, muito provavelmente a minha vida pessoal. Sem contar a maternidade e a vida profissional, mas a minha vida pessoal certamente foi sacrificada. (E8)

Eu não consigo dizer pra você assim 'Eu vou largar tudo no meu trabalho porque a prioridade é meu filho', porque eu vou ter que dar um jeito, entendeu? Vou ter que dar um jeito... (E6)

Todas as entrevistadas possuem ajuda externa nas tarefas domésticas, mas isso não as exime de se dedicarem à família muito mais que os companheiros, colocando-se em situação de vulnerabilidade no espaço público do trabalho (GEORGES, 2008). Os filhos são sua principal preocupação, e tradicionalmente se veem no estereótipo de responsáveis pelo lar – já que entendem que essa responsabilidade é mais cultural do que real:

É cultural, sabe, essa história de que a mulher assume, né? [...] A mulher chega na casa e ela é quem tem que manter a casa ... é cultural ... (E9)

Maternidade

Alinhadas com a literatura, todas as entrevistadas indicaram que os cuidados dos filhos – pelo menos até atingirem a maioridade – são prioritários ao trabalho, o que as afasta dos cargos de poder (LIMA et al., 2013). Elas naturalizam e não questionam a necessidade de divisão das tarefas mesmo quando as crianças são neonatos, assumindo essa responsabilidade como se fosse natural às mães, e confirmando a divisão sexual do trabalho, que reserva à mulher os espaços reprodutivos, e o produtivo ao homem. Mesmo quando interrompem a amamentação, as entrevistadas não demonstram vislumbrar formas de, efetivamente, dividir os cuidados dos recém-nascidos com os companheiros, tomando toda a responsabilidade para si e naturalizando que a mulher não consegue conjecturar um outro cenário que não seja cuidar dos filhos à exaustão (HIRATA; KERGOAT, 2018). Essa postura chama atenção por vir de mulheres que ocupam cargo de nível superior em carreira de Estado, que contam com ajuda externa e que teriam liberdade de buscar um melhor arranjo com os companheiros na divisão de tarefas:

Eu tenho certeza de que a [XXX, outra procuradora] foi [promovida] hoje porque os filhos dela são adultos, né? Não moram mais com ela, então hoje eu acho que ... eu estou falando por ela e quem sou eu, né? (E8)

O homem não tem essa dependência física (...) porque o bebê, até os 6 meses (...) ele só tem leite materno, por exemplo. Ele depende fisicamente da mãe, fisicamente, não tem como ser diferente. Então para os homens, de repente, eles conseguem até fazer uma viagem, por exemplo, uma viagem a trabalho. A mulher não consegue ... (E9)

Desvalorização do trabalho feminino

A maioria das entrevistadas relata que sente haver muito maior valorização do trabalho masculino dentro da PGFN, o que algumas veem que deriva do simples fato de serem do gênero masculino, outras ao fato de serem maioria na PGFN ao longo dos anos, e outras ainda a um tipo de corporativismo masculino, um “clube do Bolinha” dentro da PGFN: homens valorizam homens – cujo trabalho teria mais valor, apareceria mais, seria mais valorizado – e alijam as mulheres. Nesse caso, estaria confirmada a literatura de que, sendo menos reconhecidas, as mulheres profissionais recebem menos *feedbacks* do que os colegas homens (OAKLEY, 2000). Essa situação, como um todo, pode remeter à mulher ser muito valorizada como ocupante dos espaços domésticos e, assim, perder valor no mercado de trabalho (LIMA et al., 2013), até porque as entrevistadas manifestaram que sua falta de valorização vem tão somente de sua condição de mulher e não de seu trabalho, que seria tão bom ou melhor que o dos homens:

Eu mesma passei por isso já... dou uma sugestão... essa decisão é sumariamente afastada, e aí passa um pouquinho e um colega dá a mesma sugestão e ela é recebida como: como é bom conversar com quem entende do serviço! (E4)

Na procuradoria, a gente tem muito mais chefes homens que mulheres! É eu sei, não, não isso não é mera coincidência isso é... esse é o resultado de todo um histórico de patriarcalismo que a gente vive. (E3)

Eu acho que o homem celebra mais o resultado. Eu acho isso, eu acho que nós somos mais... somos mais quietas em relação aos nossos resultados (...) por isso, talvez, as coisas fiquem mais visíveis... (E7)

Espaços informais de trocas

Os homens têm espaços de troca, de *networking*, informais e não franqueados às mulheres, “clubinhos” masculinos (LOMBARDI, 2008), que terminam por reforçar o comportamento corporativista deles ao se constituírem em espaços de trocas responsáveis por gerar convites para participação em PSS para os cargos de gestão. Num círculo vicioso, as procuradoras ficariam inibidas de participar dos PSS achando que se trata de jogo de cartas marcadas. As entrevistadas se disseram excluídas de tais espaços informais de convivência – jogos de futebol, de sinuca, chope após o expediente – porque se desenrolam fora do horário normal de trabalho, quando elas não têm tempo livre para participar, ou porque não participam dos jogos:

Claro que existe né? Uma *network*. É uma coisa que acontece entre os homens, que não atinge universo das mulheres (...) Nessa medida, se você tem aquele clube do... Como é que me falaram uma vez? ‘Do uísque, do charuto e do golfe’. As oportunidades, elas se abrem mais, você tem mais perspectiva, entende? (E5)

O cara que está no topo ele convida o amigo dele para suceder ele, e os amigos que sucedem então, convida amigo, e assim vai... eles vão se convidando e vão mantendo a hegemonia masculina nos cargos de gestão. (E3)

Penhasco de vidro

De forma unânime, as entrevistadas que já ocuparam ou que ocupam cargos de gestão asseguraram que, em todas as ocasiões em que foram convidadas para tanto – ou seja, processos de escolha iniciados por convite, e não por iniciativa própria – tratava-se de cargo indesejado pelos pares. Por isso mesmo, a maioria delas refere que foram “empurradas” para o cargo porque não havia outros candidatos – homens ou mulheres – que sequer cogitassem a ideia, parecendo ser cargos nos quais não se espera uma performance exemplar por parte das ocupantes. Ou seja, o convite ocorre para que o cargo não fique vago, e não por conta do currículo ou capacidades. Essa situação encontra paralelo no fenômeno penhasco de vidro, experimentado por mulheres profissionais quando são colocadas nos cargos mais precários que os dos homens, o que as leva a falhar de forma mais amiúde (SABHARWAL, 2013):

Na segunda vez [em que houve oportunidade para cargo de gestão] eu tive, assim, convite para participar, para concorrer ao cargo de gestão, mas também eu era, eu continuava sendo, a única opção. (E3)

Teto de vidro

Dentre os 22 procuradores gerais da PGFN a partir da vigência da Lei 2.642, de 09/11/1955 – que consolidou as atribuições do órgão e dispôs sobre seu pessoal – apenas uma mulher chegou no topo da carreira. As entrevistadas não conseguiram definir, exatamente, quais são os efetivos empecilhos para essa alavanca. Algumas supuseram que se trate de questões políticas já que o cargo é de provimento livre e a escolha é política, o que as prejudica porque elas são minoria nos cargos políticos. Outras entendem que se trata de preconceito, sentimento que estaria enraizado contra as mulheres pelo fato de serem vistas pela sociedade como principal responsável pelos cuidados domésticos e pelos filhos (LOMBARDI, 2008). Outras, ainda, enquadram essa dificuldade num círculo vicioso: ao priorizarem a vida familiar, atrasam sua qualificação profissional, o que dificulta sua indicação.

Ou seja, as mulheres ali estariam sujeitas a barreiras como tetos de vidro ou labirintos. Porém, vale notar que essa visão das entrevistadas não se coaduna totalmente com a literatura que diz que a segregação que impede a mulher de chegar ao topo não tem razões educacionais ou de preparo, acontecendo mesmo quando a mulher tem a mesma qualificação que os homens (BOURDIEU, 2012).

Assim, pode-se supor que o que vigora na PGFN seja uma questão política: tratando-se de cargos de livre provimento, as mulheres se fragilizam por serem minoria no mundo político (BIROLI, 2018).

Quando a gente fala de procuradora-geral, a gente tem uma interferência política, né? E ali existe uma certa intersecção no nosso mundo de agentes burocratas ou agentes políticos.” (E4); “Primeiro, assim, eu acho que você tem que ter uma qualificação muito boa para chegar num cargo desses, sabe, e a vida familiar da mulher às vezes atrasa essa qualificação, às vezes não, sempre atrasa essa qualificação, a maioria das vezes não é possível. (E5)

Eu não sei se, muitas vezes, o preconceito de gênero, ele está tão naturalizado na nossa vivência que as pessoas nem se dão conta de que ele está presente no órgão e que está presente permeando várias estruturas do órgão. (E3)

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados desse estudo permitem sugerir, em resposta à questão-problema, que procuradoras da Fazenda Nacional percebem que o que lhes inibe maior participação nos processos seletivos para cargos de gestão na PGFN são conflitos entre família e trabalho, assim como práticas preconceituosas em relação às mulheres.

Ou seja, foi confirmada a suposição colocada na introdução desse artigo: tarefas e encargos domésticos e de cuidados com os filhos recaem sobre as mulheres muito mais que sobre os homens. Isso impacta diretamente o interesse das mulheres em ocupar cargos de gestão na PGFN, assim como a maternidade interfere no percurso das mulheres que desejam ocupar cargos de gestão. Interessante observar que essa situação se cristaliza apesar de procuradoras da Fazenda Nacional terem elevada formação intelectual e alta remuneração, além de disporem de ajuda terceirizada. Obrigações familiares mantêm-se sob a responsabilidade delas, levando-as a dupla jornada que as esgota e as impede de vislumbrar formas de se dedicar ao trabalho nas horas acrescidas que o cargo demandaria. Além de não conseguirem dividir equitativamente as tarefas com os companheiros, quase todas as entrevistadas valorizam excessivamente as carreiras deles em detrimento de suas próprias.

A pesquisa mostrou que o trabalho feminino é desvalorizado frente ao trabalho masculino na PGFN, onde há espaços informais de troca que não são franqueados às mulheres, e que terminam se transformando em ambientes ideais à construção da favorabilidade dos homens para ascenderem aos cargos de gestão – exceto quando esses cargos não lhes interessam. Essa “sobra” é franqueada às mulheres apenas quando não há outros interessados, e, embora elas não sejam colocadas no cargo para falhar, não se espera delas uma atuação que possa fazer diferença nos rumos do órgão. Tal fato corrobora parcialmente a hipótese extraída da literatura denominada de penhasco de vidro, que prevê que as mulheres são colocadas em cargos de gestão esperando-se que elas falhem.

O teto de vidro, de outro lado, se visto como uma barreira absoluta, não se confirmou na PGFN, até porque já houve uma procuradora geral da Fazenda Nacional. Entretanto, as falas das entrevistadas foram contundentes no sentido de que o caminho da mulher para o topo é bem mais árduo do que o dos homens, e que o contexto político influencia, e muito, a chegada delas no mais alto cargo da carreira.

A PGFN tem possibilidade de mitigar essa deficiência de mulheres em cargos de gestão, principalmente por meio de políticas afirmativas, reservando cargos de confiança em todos os níveis para as mulheres. Além disso, há a necessidade de os dirigentes se conscientizarem de que, para as mulheres, é muito mais custoso participar de reuniões e de treinamentos fora do horário de trabalho, e que a maternidade não pode ser causa de exclusão de determinados cargos ou tarefas. Assim, políticas que permitam que a mulher exerça os cargos sem excessivo sacrifício pessoal seriam importantes para se atingir a diversidade.

Há, também, que se investir em treinamento, buscando a conscientização de todo o corpo funcional de que é importante ter um ambiente inclusivo, e, bem assim, garantir que as mulheres tenham espaços seguros e canais apropriados para relatarem suas vivências, sem adotar políticas que possam resultar em capacitismo ou sexismo, e que piorem o cenário atual.

Esse estudo tem limitações: 1) Foi realizado apenas com procuradoras da Fazenda Nacional lotadas no estado do Paraná, escolhidas por conveniência e, também, pela técnica bola de neve; 2) Não abordou a visão masculina a respeito do tema; e 3) O levantamento de evidências foi parcialmente realizado de forma remota, o que pode ter afetado a capacidade reativa das entrevistadas comparativamente àquelas entrevistadas pessoalmente.

Sugere-se que estudos futuros se debrucem mais sobre quais políticas públicas seriam eficientes para melhorar a participação das mulheres em cargos de gestão no serviço público em geral e, mais especialmente, na PGFN.

REFERÊNCIAS

- ABRAMO, L. W. **A inserção da mulher no mercado de trabalho: uma força de trabalho secundária?** 2007. 330f. Tese (Doutorado em Sociologia), Universidade de São Paulo, 2007.
- ADAMS, S. M.; GUPTA, A.; LEETH, J. D. Are female executives over-represented in precarious leadership positions? **British Journal of Management**, v. 20, n. 1, p. 1-12, 2009.
- ARAÚJO, C.; PICANÇO, F.; SCALON, C. Percepções práticas de gênero em perspectiva comparada. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- BARDIN, L., **Análise de conteúdo**, São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNETT, W. P.; BARON, J. N.; STUART, T. E. Avenues of attainment: Occupational demography and organizational careers in the California civil service. **American Journal of Sociology**, v. 106, n. 1, 88-144, 2000
- BETIOL, M.; TONELLI, M. J. A mulher executiva e suas relações de trabalho. **Revista de Administração de Empresas.**, v. 31, n. 4, p. 17-33, 1991.
- BIROLI, F. Divisão sexual do trabalho e democracia. **Dados: Rio de Janeiro** v. 59, n. 3, p. 719- 754, 2016.
- BETIOL, M. I. S. Ser administradora é o feminino de ser administrador? In: ENANPAD, 24, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ENANPAD, 2000.
- BIROLI, F. **Gênero e desigualdades: os limites da democracia no Brasil**. SP: Boitempo, 2018.
- BIROLI, F. Divisão sexual do trabalho, gênero e democracia. In: KOLLONTAI, A. et al. **Introdução ao pensamento feminista negro: por um feminismo para os 99%**. São Paulo: Boitempo, 2021.
- BOURDIEU, P. **A dominação masculina**. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2012.
- CAPELLE, M. C. A.; SILVA, ÁUREA L.; BOAS, L. H. DE B. V.; BRITO, M. J. Representações das relações de gênero no espaço organizacional público. **RAP - Revista de Administração Pública**, v. 36, n. 2, p. 253-275, 2002.
- CASTELLS, M. O fim do patriarcalismo: Movimentos sociais, família e sexualidade na era da informação. **O poder da identidade**. 9. ed., São Paulo: Paz e Terra, 2018.
- DGC - DEPARTAMENTO DE GESTÃO CORPORATIVA. **Procuradoria Geral da Fazenda Nacional**. Disponível em <https://www.gov.br/pgfn/pt-br>. Acesso em 27 out. 2021.
- EAGLY, A.; CARLI, L. Women and the labyrinth of leadership. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 9, p. 62-71, 2007.
- GEORGES, I. Entre vida doméstica e vida profissional. Engenheiras no Brasil e na França In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

- GOMES, A. F. O outro no trabalho: Mulher e gestão. **REGGE – Revista de Gestão da USP**, v.12, n.3, p. 1-9, 2005.
- HENAU, J; PUECH I., O tempo de trabalho de homens e de mulheres na Europa. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- HENDERSON, P. A.; FERREIRA, M. A. A.; DUTRA, J. S. As Barreiras para a Ascensão da Mulher a Posições Hierárquicas: um Estudo sob a Óptica da Gestão da Diversidade No Brasil. **Revista de Administração da UFSM**, v. 9, n. 3, p. 489-505, 2016.
- HIRATA, H; KERGOAT, D. Divisão sexual do trabalho profissional e doméstico: Brasil, França, Japão. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- IRIGARAY, H. A R.; VERGARA, S. C. Mulheres no Ambiente de Trabalho: Abrindo o Pacote “Gênero”. XXX Encontro da ANPAD. **Anais...** São Paulo, 2009.
- LIMA, G. S.; CARVALHO NETO, A.; LIMA, M. S.; TANURE, B.; VERSIANI, F. O teto de vidro das executivas brasileiras. **Revista Pretexto**, v. 14, n. 4, p. 65-80, 2013.
- LINDO, M. R.; CARDOSO, P. M.; RODRIGUES, M. E.; WETZEL, U. Vida pessoal e vida profissional: os desafios de equilíbrio para mulheres empreendedoras do Rio de Janeiro. **Revista de Administração Contemporânea - Eletrônica**, v. 1, n. 1, p. 1-15, 2007
- LOMBARDI, M R. Engenheira e gerente: desafios enfrentados por mulheres em posições de comando na área tecnológica. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MARRY, C. As carreiras das mulheres no mundo acadêmico: o exemplo da biologia. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- MCDONAGH, K. J.; PARIS, N. M. The Leadership Labyrinth: Career Advancement for Women. **Frontiers of health services management**, v. 28, 2012.
- MEYERSON, D.; FLETCHER, J. A modest manifest for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p. 126-136, 2000.
- MILTERSTEINER, R. K.; OLIVEIRA, F. B.; HRYNIEWICZ, L.G.C.; SANT’ANNA, A. S.; MOURA, L. C. Liderança feminina: percepções, reflexões e desafios na administração pública. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 2, p. 406-423, 2020.
- MIRANDA, A. R. A.; MAFRA, F. L. N.; CAPPELLE, M. C. A. Relações de gênero e poder: um estudo com professoras-gerentes em uma universidade pública. **Revista Administração em Diálogo**, v. 14, n. 3, p. 110-136, 2012.
- MOTA-SANTOS, C.; CARVALHO NETO, A.; OLIVEIRA, P.; ANDRADE, J. Reforçando a contribuição social de gênero: a servidora pública qualificada versus a executiva. **RAP – Revista de Administração Pública**, v. 53, n. 1, p. 101-123, 2019.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- OAKLEY, J. G. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, p. 321-334, 2000.
- OLIVEIRA, L. B.; CAVAZOTTE, F. S. C. N.; PACIELLO, R. R. Antecedentes e Consequências dos Conflitos entre Trabalho e Família. **RAC – Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 418-437, 2013.
- PRONI, T. T. R. W.; PRONI, M. W. Discriminação de gênero em grandes empresas no Brasil. **Revista de Estudos Feministas**, v. 26, n. 1, 2018.
- RIBEIRO, R. M; JESUS, R. S. A inserção da mulher no mercado de trabalho no Brasil. **Revista de Ciências Humanas**, Viçosa, ano 2016, v. 16, ed. 1, p. 42-56, 2016.
- RIZAVI, S. S; SOFER, C. Trabalho doméstico e organização do tempo dos casais: uma comparação internacional. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

- ROCHA, D.; DEUSDARÁ, B. Análise de conteúdo e análise do discurso: aproximações e afastamentos na (re) construção de uma trajetória. **Alea-estudos Neolatinos**, v. 7, n. 2, 2005, p. 305-322.
- SABHARWAL, M. From glass ceiling to glass cliff: Women in senior executive service. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 25, 2013.
- SAMUELSON, H. L.; LEVINE, B. R.; BARTH, S. E.; WESSEL, J. L.; GRAND, J. A. Exploring women's leadership labyrinth: Effects of hiring and developmental opportunities on gender stratification. **The Leadership Quarterly**, v. 30, n. 6, 2019.
- SANTOS, C. M. M.; TANURE, B.; CARVALHO NETO, A. M. Mulheres executivas brasileiras: O teto de vidro em questão. **Revista Administração em Diálogo**, v. 16, n. 3, p. 56-75, 2014
- SCHWEITZER, S. As mulheres e o acesso às profissões superiores. Uma comparação europeia, séculos XIX e XX. In: COSTA, A. O. et al. (Orgs.). **Mercado de trabalho e gênero: comparações internacionais**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- SMITH, P.; CAPUTI, P.; CRITTENDEN, N. A maze of metaphors around glass ceilings. **Gender in Management: An International Journal**, v. 27, p. 436-448, 2012.
- STEFFENS M. C.; VILADOT M. A.; SCHEIFELE C. Male Majority, Female Majority, or Gender Diversity in Organizations: How Do Proportions Affect Gender Stereotyping and Women Leaders' Well-Being? **Frontiers in Psychology**, v. 10, 2019.
- STEIL, A. V. Organizações, gênero e posição hierárquica - compreendendo o fenômeno do teto de vidro. **RAUSP Management Journal**, v. 32, n. 3, p. 62-69, 1997.
- TANCINI, G. L.; LUCAS, A. C., Estratégias adotadas por mulheres executivas para alcançar cargos de liderança. XXII ENGEMA. **Anais...** Novembro, 2020.
- THIRY-CHERQUES, H. R. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista PMKT**, v. 3, p. 20-27, 2009.
- VAZ, D. V. Segregação hierárquica de gênero no setor público brasileiro. **Revista Mercado de Trabalho (Ipea)**, v. 42, 2010, p. 27-36.
- VAZ, D. V. O teto de vidro nas organizações públicas: evidências para o Brasil. **Economia e Sociedade**, v. 22, n. 3, p. 765-790, 2013.

A mulher na política:

Considerações sobre a participação política das mulheres

Jeanine Domenech de Vasconcellos
Yuna Souza dos Reis da Fontoura

RESUMO: Partindo-se da baixa representação de mulheres nos espaços de poder político partidário brasileiro, esta pesquisa teve por objetivo analisar os desafios enfrentados por mulheres parlamentares na política, com foco nas dificuldades de ali entrar e permanecer, também buscando compreender suas percepções sobre a representatividade e a participação das mulheres na política. Foi realizado um estudo qualitativo, com levantamento de evidências secundárias e primárias. No caso das secundárias, foi verificada a participação feminina na presidência de comissões parlamentares da Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (Alerj), complementadas por entrevistas semiestruturadas com sete mulheres que ocupavam, haviam ocupado ou buscavam ocupar cargos políticos na Alerj. Os resultados apontaram que as principais táticas adotadas pelas mulheres para se inserirem na política são o pertencimento a grupos influentes, a participação ativa em movimentos sociais, e a busca pela representatividade feminina nos espaços políticos. Em termos práticos, essa pesquisa fornece informações úteis às mulheres interessadas na definição de políticas inclusivas, de empoderamento, de engajamento, de conscientização, e de aprimoramento de mentalidade, auxiliares à diminuição dos entraves à sua participação no mundo político.

Palavras-chave: Gênero. Política. Mulheres na política. Participação política feminina. Representatividade política feminina.

INTRODUÇÃO

A representação das mulheres nos espaços de poder político partidário brasileiro tem sido limitada historicamente e elas têm lutado pela igualdade de direitos (SILVA, 2019). No entanto, mesmo não tendo poder político formal, as mulheres sempre estiveram presentes na sociedade, desempenhando papéis significativos. Elas cuidavam das famílias, trabalhavam, contribuía para a economia e influenciavam as pessoas ao seu redor, mesmo que essas contribuições não fossem reconhecidas como parte da política (ARAÚJO, 2012). Atualmente, mesmo quando eleitas, as mulheres enfrentam obstáculos para ter a mesma influência que os homens, podendo ter menos oportunidades de ocupar cargos em comissões e na liderança do governo (REZENDE, 2017).

Mulheres têm sido associadas às *soft politics*, termo que remete ao social, abrangendo tópicos como saúde, habitação, direitos humanos, questões sociais (pobreza, desigualdade, fome), meio ambiente, educação, cultura e esporte, direitos do consumidor, família, direitos reprodutivos, infância e adolescência. Ou seja, são alijadas de participarem e de influenciarem em áreas mais prestigiosas consideradas como *hard politics*, que detêm impacto direto na governança e nas decisões de alto nível em um país – ou seja, onde se encontra o núcleo do processo político – por envolver o exercício do poder de Estado e a gestão da economia, compostos por tópicos como relações exteriores, defesa, reforma política e legislação eleitoral, administração pública, corrupção, política econômica, industrial, tributária e agrícola, violência e segurança pública, reforma agrária, questões internas da Assembleia legislativa, infraestrutura e economia em geral (ORSATO; GLUGIANO, 2010; MIGUEL; FEITOSA, 2009).

Portanto, considerando que as mulheres continuam enfrentando dificuldades significativas para alcançar uma representação política adequada, colocou-se a seguinte questão-problema nessa pesquisa: Quais são os desafios enfrentados pelas mulheres na participação política, especialmente aquelas que buscam cargos políticos, considerando suas experiências, estratégias e as barreiras de gênero existentes na esfera política?

Desta forma, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as dificuldades enfrentadas por mulheres na política e as táticas para superação e busca por equidade de gênero na política. Como objetivos

específicos, buscou-se: (1) Analisar as experiências das mulheres na política, investigando suas experiências quando se candidatam e/ou ocupam cargos legislativos, com foco nas dificuldades e as barreiras de gênero encontradas na esfera política; (2) Identificar os métodos de superação ou as maneiras pelas quais as mulheres políticas lidaram com as barreiras; (3) Compreender as barreiras de gênero, examinando os obstáculos específicos que afetam a participação política das mulheres.

Para isso, realizou-se estudo qualitativo, com levantamento de evidências secundárias – participação feminina na presidência de comissões parlamentares – e primárias, por meio de entrevistas semiestruturadas com sete mulheres que ocupavam, haviam ocupado ou buscavam ocupar cargos políticos na Assembleia Legislativa do Rio de Janeiro (Alerj).

A relevância dessa investigação reside em sua capacidade de auxiliar na promoção da igualdade de gênero, de oferecer informações relevantes para a criação de políticas públicas, de estimular a participação feminina na política, de ampliar o conhecimento acadêmico, e de promover mudanças sociais e culturais benéficas à sociedade.

REFERENCIAL TEÓRICO

Construção social do gênero e relações de poder

Gênero e sexo têm significados diferentes: o primeiro está relacionado à construção social das identidades masculinas e femininas, enquanto o segundo refere-se à identidade biológica de uma pessoa (LOURO, 1996). Ou seja, gênero não se limita à distinção biológica, mas é moldado por normas, valores e expectativas sociais de determinada sociedade, elementos que influenciam como as pessoas são socializadas e como internalizam comportamentos, papéis e características atribuídas a cada gênero. Gênero se refere aos aspectos psicológicos, sociais e culturais da feminilidade e da masculinidade, diferenciando-se dos componentes biológicos e anatômicos que caracterizam o sexo – termo utilizado para se referir às características biológicas de um indivíduo, como a composição cromossômica ou o sistema reprodutivo (MARODIN, 1997).

Na sociedade capitalista, os gêneros estão inseridos em uma dinâmica de subordinação e de dominação. Isso significa que existem relações de poder desiguais entre homens e mulheres, com as mulheres frequentemente ocupando posição de subordinação em relação aos homens, moldada por estruturas sociais, econômicas e culturais que reforçam a desigualdade de gênero (SAFFIOTI, 1987). Além disso, a compreensão de gênero não deve se restringir apenas ao estudo das mulheres, devendo também abranger os processos de formação da feminilidade e da masculinidade – ou seja, significa analisar como as identidades de gênero são construídas e reproduzidas, tanto para mulheres quanto para homens, considerando-se as diferentes formas de subjetividade e experiências relacionadas aos diferentes gêneros. Reconhecendo que o gênero é uma construção social – sistema que utiliza as diferenças biológicas como base para estabelecer diferenças sociais – e que existem diversas formas de expressão e vivência de gênero, uma maior igualdade e liberdade pode ser buscada para todas as pessoas, independentemente de sua identidade de gênero.

Portanto, o entendimento de gênero pode ser ampliado para além de uma simples distinção biológica, reconhecendo que a feminilidade e a masculinidade são construções sociais que variam de acordo com as normas, valores e expectativas culturais de cada sociedade. Identidades de gênero devem ser compreendidas pelos aspectos sociais e psicológicos, pois que não são determinadas apenas pela biologia, mas também pelas influências sociais e culturais.

A participação de mulheres na política

Apesar da suposta “inexistência” histórica das mulheres na política em determinados períodos, elas estiveram presentes em momentos significativos da formação nacional. No entanto, poucas conseguiram

romper o anonimato e participar ativamente da política ao longo da história brasileira, devido a normas sociais, restrições de direitos e marginalização das mulheres, como registrado na Bahia: em muitos municípios baianos, partido político é uma extensão de determinado grupo familiar, onde as mulheres têm papel secundário, não tomando decisões nem exercendo liderança (COSTA, 1998; SILVA, 2019).

É baixa a representação política feminina na Câmara dos Deputados, com a demanda por mais mulheres eleitas devendo ser acompanhada pela discussão sobre as regras e procedimentos que regulam sua atuação: a distribuição de recursos legislativos é desigual relativamente aos parlamentares masculinos, salientando-se os casos nas comissões legislativas e presidências de comissões, bem como na Mesa Diretora, e entre legisladoras e legisladores (REZENDE, 2017). Por outro lado, é alvissareiro que, nas eleições municipais da cidade de Porto Alegre entre 2008 e 2016 tenha aumentado de 90 para 201 o número de candidaturas femininas, consequência da promulgação de lei que estabelece a cota mínima de 30% de mulheres nas candidaturas eleitorais (SANTOS, 2019).

Mesmo assim, a presença efetiva de mulheres eleitas para cargos políticos ainda se manteve baixa, indicando que a implementação das cotas não é suficiente para garantir uma representação equilibrada de gêneros na política. Outros fatores importam na eleição de mulheres para cargos políticos, como o desequilíbrio na distribuição de recursos públicos ou privados e no apoio partidário, que continuam concentrados nos candidatos homens (RAMOS et al., 2020). Para que esses financiamentos sejam efetivos, seria fundamental garantir-lhes uma distribuição equitativa, o que implica destinar uma parcela específica exclusivamente para as mulheres. Essa medida asseguraria maior igualdade de oportunidades e de recursos para todos os candidatos, independentemente de gênero, fortalecendo suas campanhas eleitorais e ampliando suas chances de eleição (DIAS; NASCIMENTO, 2023).

A histórica invisibilidade da mulher na sociedade tem significado sua exclusão sistemática dos espaços de poder e de tomadas de decisões, e sua relegação a papéis secundários na esfera política, acarretando dificuldades à plena realização dos direitos políticos e à universalização da cidadania. Conseqüentemente, as políticas públicas frequentemente não abordam de forma efetiva as questões que afetam a vida das mulheres, perpetuando desigualdades e injustiças de gênero (DIAS; SAMPAIO, 2011).

Portanto, é necessário adotar medidas – por exemplo, políticas de apoio às candidatas, a promoção da participação feminina em posições de liderança, e a conscientização sobre a importância da representação equitativa de gênero no processo político – para enfrentar os desafios e as barreiras que as mulheres enfrentam na política. Essas medidas complementarizam as formas que já existem na prática de inserção das mulheres na política, como já mapeado especificamente no estado da Paraíba (COSTA, 2017), onde isso se dá por meio do pertencimento a grupos oligárquicos e aos nomes de família que possuem influência política e por meio do contato e da participação em movimentos sociais. Vale notar que as mulheres paraibanas interessadas na carreira política não são eximidas de enfrentarem desafios e cobranças específicas relacionadas ao seu gênero: são excessivamente questionadas não apenas por sua atuação parlamentar, mas também pela aparência, pela maneira de se vestir, pelo estado civil, pela maternidade, e até mesmo pela legitimidade de estarem na política.

Não estranha, portanto, que se verifiquem táticas femininas alternativas para participarem formalmente do campo político, uma delas sendo o aproveitamento do título de primeira-dama para adquirir experiência e capital político, além de utilizar essa posição como plataforma para mostrar habilidades administrativas. Outro caminho deriva da mobilização de características pessoais, simbolicamente associadas ao feminino, anteriormente excluídas da esfera política, como forma de demandar uma renovação na política atual; tal é o caso do uso da instituição da família tradicional como plataforma política. Quando isso não é suficiente para se firmarem enquanto representantes do povo, essas mulheres acionam características femininas antes afastadas do campo político (como sensibilidade, cuidado com os necessitados, e maternidade) para se legitimarem nesse espaço – ver Quadro 1.

Quadro 2 – Mulheres na política: estratégias, táticas, desafios e cobranças

Estratégias de Inserção	Táticas Utilizadas	Desafios e Cobranças
Pertencimento a grupos oligárquicos e nomes de família com influência política	Aproveitamento do capital político familiar para superar obstáculos	Enfrentamento de barreiras econômicas e de prestígio, além de desafios sociais e culturais
Contato e participação em movimentos sociais	Ampliação do escopo de pautas e debates além do papel tradicional das mulheres.	Compreensão aprofundada das questões de gênero e práticas progressistas
Desafios e cobranças específicas relacionadas ao gênero	Mobilização de características femininas para demandar renovação na política	Excesso de questionamentos sobre aparência, estado civil, maternidade, legitimidade
Uso do título de primeira-dama para adquirir experiência e capital político	Utilização de recursos diversos para se firmar como representante do povo	Negociação da instituição familiar tradicional como plataforma política

Fonte: Elaboração própria, com base em Costa (2017) e Silva (2019).

Obstáculos para as mulheres candidatas

As barreiras à participação feminina na política operam em diversos níveis (MATOS, 2010), individual, interpessoal/sociológico e filosófico/epistêmico, conforme apresentado no Quadro 2. O nível individual engloba falta de autonomia econômica, pressão dos papéis tradicionais de gênero, falta de autoconfiança para se envolver na política, e falta de apoio das pessoas próximas, especialmente da família, podendo afetar a decisão e a motivação das candidatas. No nível interpessoal/sociológico, destacam-se experiências de discriminação, desinteresse geral na construção da candidatura, percepção constante de que a derrota é inevitável para as candidaturas femininas, baixo investimento financeiro nas campanhas por parte dos partidos, e descrédito social geral em relação à ideia de se candidatar. Por fim, da perspectiva filosófica/epistêmica, regras institucionais do sistema político, determinadas sob viés masculino, contribuem para favorecer candidaturas masculinas e para criar barreiras à participação e ao sucesso das candidaturas femininas, gerando a impressão de que as regras democráticas têm um viés de gênero, o que afeta a percepção das candidatas sobre a imparcialidade do processo político, o que acaba por minar sua confiança e aspirações.

Quadro 3 – Desafios para mulheres na política

Nível	Desafios
Nível Individual	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de autonomia econômica. • Pressão dos papéis tradicionais de gênero. • Falta de autoconfiança para se envolver na política. • Falta de apoio das pessoas próximas, especialmente da família.
Nível Interpessoal / Sociológico	<ul style="list-style-type: none"> • Discriminação, como assédio sexual e moral no ambiente partidário. • Desinteresse geral na construção da candidatura, dentro e fora dos partidos. • Percepção de que a derrota é inevitável para as candidaturas femininas. • Baixo investimento financeiro nas campanhas por parte dos partidos. • Descrédito social geral em relação à ideia de se candidatar.
Nível Filosófico / Epistêmico	<ul style="list-style-type: none"> • Regras institucionais do sistema político percebidas como determinadas sob viés masculino. • Impressão de que as regras democráticas têm um viés de gênero e influenciam os resultados das candidaturas femininas

Fonte: Elaboração própria, a partir de Marques (2015).

A invisibilidade das parlamentares mulheres na política

Assim, as mulheres parlamentares enfrentam o chamado teto de vidro – barreira sutil, porém poderosa, que as impede de progredirem em campos do trabalho não domésticos – para alcançarem cargos de liderança na política (MEYERSON; FLETCHER, 2000). Essa barreira invisível reflete as desigualdades de gênero presentes na sociedade, abrangendo aspectos sociais, culturais e psicológicos, constituindo dificuldades naturalmente impostas a elas em qualquer ambiente

de trabalho e que permeiam toda a estrutura organizacional, indo além do conceito de teto de vidro ao incluir o alicerce, as vigas, as paredes, e até mesmo o ar. Ou seja, traduzem-se em sub-representação nos espaços de poder, em falta de reconhecimento, e em escassa valorização de suas contribuições (SOUZA, 2018).

Discriminação salarial, falta de oportunidades de desenvolvimento profissional, estereótipos de gênero que limitam as expectativas e a valorização do trabalho feminino, além de uma cultura organizacional que favorece e reforça a dominação masculina: assim se constituem as barreiras e obstáculos enfrentados pelas mulheres no ambiente político, desde a sub-representação nos espaços de poder até a falta de reconhecimento e valorização de suas contribuições. A política partidária e as formas de financiamento de campanha ainda favorecem as candidaturas masculinas, com base em critérios de classe, raça e sexualidade (SOUZA, 2018), deixando às mulheres o enfrentamento de estereótipos de gênero e preconceitos que as desqualificam ou que desvalorizam suas habilidades e perspectivas.

A invisibilidade também emerge enquanto problema comum enfrentado pelas parlamentares mulheres: suas vozes e ideias podem ser ignoradas, minimizadas ou atribuídas a outros membros da equipe, suas contribuições podem ser subestimadas ou atribuídas a outros fatores, diminuindo o reconhecimento e o impacto de seu trabalho. Não por acaso a ascensão profissional e a efetividade das parlamentares mulheres são dificultadas porque elas nem sempre conseguem obter liderança em comissões, participar de negociações importantes ou ter suas propostas e projetos de lei aprovados.

A metáfora piso pegajoso aplica-se à naturalização da ligação da mão de obra feminina a determinados postos de trabalho, remetendo às barreiras e obstáculos que dificultam a progressão das mulheres conforme as mantêm presas em áreas profissionais consideradas tradicionalmente femininas, como aquelas relacionadas ao cuidado humano e à educação (FERNANDEZ, 2019).

Transpondo-se esse cenário ao ambiente político, as mulheres parlamentares podem ser atraídas e incentivadas a se envolver igualmente em áreas relacionadas ao cuidado e bem-estar – o que pode ocorrer tanto por suas próprias preferências e experiências, bem como pela percepção de que essas questões são mais adequadas ou valorizadas para as mulheres. Assim é que as mulheres são mais propensas a serem atraídas e engajadas em temas considerados *soft politics*, como educação, saúde, assistência social e questões familiares, enquanto os homens têm maior presença e domínio nos temas de *hard politics*, que envolvem questões econômicas, poder político, segurança nacional e assuntos relacionados ao poder e à governança (NUNES; LIMA, 2021). Vale notar que essa separação entre os dois temas – que contribui para a perpetuação do piso pegajoso, dificultando a entrada e a progressão das mulheres em áreas políticas consideradas mais estratégicas e de maior poder – pode variar de acordo com o contexto político-cultural. Isso porque é influenciada por fatores institucionais, culturais e estruturais, como normas sociais arraigadas, estereótipos de gênero e desigualdades de poder.

Essa divisão de gênero no engajamento político – parcialmente explicada pelo conceito do piso pegajoso – foi comprovada na prática em análise sobre a participação de homens e de mulheres nas comissões da Câmara dos Deputados e na produção legislativa brasileira em relação aos temas infância e tributação (MARQUES; TEIXEIRA, 2015). No caso, foram analisados os ritos de tramitação de todos os projetos de lei de 2011 relacionados a esses temas, considerando a atuação parlamentar por gênero sexual. O objetivo da pesquisa foi testar a hipótese do insulamento das parlamentares mulheres em temas considerados *soft politics* e sua dificuldade em acessar os espaços dedicados às temáticas *hard politics*, dominadas pelos parlamentares homens. Os resultados indicaram que homens e mulheres assumem espaços diferenciados na Câmara dos Deputados, refletindo uma divisão sexual do trabalho legislativo, confirmando-se aquela hipótese. Estaria, portanto, refletida hierarquia de poder e divisão desigual do trabalho legislativo, com os homens tendo maior acesso a posições de liderança, e influência em áreas consideradas mais estratégicas e de maior prestígio.

Vale notar que, assim como as mulheres em geral enfrentam o desafio do piso pegajoso no mercado de trabalho, as mulheres parlamentares podem enfrentar limitações semelhantes quando sua atuação é associada predominantemente a temas de *soft politics*. Isso porque pode haver a percepção de que não sejam especialistas em temas de maiores poder e influência ligados à *hard politics*, o que pode afetar a distribuição de recursos legislativos, como posições de liderança em comissões ou a alocação de recursos para suas propostas de políticas.

Rezende (2017) discute os desafios enfrentados pelas mulheres na representação política na Câmara dos Deputados e argumenta que a demanda por mais mulheres eleitas deve ser acompanhada por discussão sobre as regras e os procedimentos que regulam sua atuação. Essas regras podem limitar ou facilitar a efetividade da representação das mulheres. O autor constatou a distribuição desigual de recursos legislativos, como vagas em comissões legislativas e presidências de comissões, bem como na Mesa Diretora, entre legisladoras e legisladores.

MÉTODO DA PESQUISA

Trata-se de estudo qualitativo, com levantamento de evidências secundárias e primárias. No caso das secundárias, foi verificada a participação feminina na presidência das diferentes categorias de comissões parlamentares da Alerj. Já as evidências primárias foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas (GIL, 2021) com 14 perguntas abertas, aplicadas a sete mulheres que, à época da realização desse estudo, ocupavam, ou haviam ocupado, ou buscavam ocupar, cargos políticos na Alerj.

Essas entrevistas foram realizadas de três diferentes formas: presencial, *on line* e por e-mail. Todas foram gravadas em áudio ou em áudio e vídeo, de acordo com a preferência de cada participante e, posteriormente, transcritas para análise. Dentre outros temas pertinentes foram abordadas a entrada na política por mulheres parlamentares e as dificuldades enfrentadas, as táticas para aumentar a participação feminina na política, e a avaliação da representatividade das mulheres na política.

Para garantir o anonimato das participantes, elas foram identificadas como E1 a E7, com as seguintes respectivas características mais destacadas: E1 ingressou na política em 2018 motivada pela indignação com a corrupção sistêmica, tendo ocupado cargos políticos de 2019 a 2022; E2 ocupou cargos políticos de 2019 a 2022; E3 ingressou na política na eleição de 2022, ao filiar-se a partido político, não tendo sido eleita para o período de 2023 a 2026; E4 atualmente ocupa cargo político, e é envolvida no movimento estudantil desde o ensino médio; E5 atualmente ocupa cargo político, e tem sido reeleita após fracasso inicial em 2002; E6 entrou na política partidária após fazer parte de chapa feminina em reconhecida instituição de âmbito nacional no ano de 2021, e não foi eleita para o período de 2023 a 2026; E7 atualmente ocupa cargo político, e ingressou de forma espontânea e independente na política um mês antes das eleições.

Essas participantes foram selecionadas a partir de contatos pessoais e profissionais da pesquisadora, mesclados à disponibilidade e acessibilidade das participantes, limitantes que podem ter comprometido a representatividade dos resultados.

As evidências primárias foram tratadas de acordo com o seguinte passo a passo: 1) As entrevistas foram transcritas e organizadas; 2) Esse conteúdo foi codificado de forma aberta, identificando categorias e temas emergentes; 3) Os temas recorrentes nas entrevistas e nas evidências secundárias foram identificados e agrupados em temas principais, relacionados à participação política das mulheres; 4) Foi executada triangulação dos achados, comparando e integrando as informações das entrevistas com as evidências secundárias, buscando consistência, contradições e complementaridade entre elas; 5) Foram realizadas comparações entre os discursos das diferentes participantes, destacando (dis)semelhanças em suas experiências e estratégias de enfrentamento de

desafios na política; e 6) Foi realizada integração teórica, relacionando os resultados com conceitos e teorias discutidos nas evidências secundárias (CRESWELL; CLARK, 2017; BRAUN; CLARKE, 2006).

Como pano de fundo dessa análise foram utilizados não só os conceitos já explanados de *soft politics* e de *hard politics*, como também o de *middle politics*, que envolve temas que permitem abordagens mistas: emprego, trabalho e formação social, ciência e tecnologia, propriedade, turismo, transporte, defesa civil, funcionalismo público, comunicação social, propriedade intelectual, pirataria, biopirataria e assemelhados, previdência social, questões consideradas irrelevantes tais como homenagens e comemorações, e questões religiosas (MIGUEL; FEITOSA, 2009; ORSATO; GUGLIANO, 2010).

RESULTADOS

Participação das mulheres na presidência das comissões da Alerj

A participação das mulheres na presidência das comissões da Alerj foi analisada em um total de 39 comissões identificadas, tendo esses grupos sido inicialmente classificados como afetos a *hard*, *middle* ou *soft politics*. A presença mais expressiva de mulheres na presidência, com um total de 21 ocorrências, se deu nos casos afetos a *soft politics*. O segundo lugar, com 10 ocorrências, ficou com comissões voltadas a *middle politics*, e apenas dois casos enquadraram-se como *hard politics*. Ficou evidente, assim, padrão persistente de sub-representação das mulheres em áreas de maiores prestígio e influência política, reforçando a ideia de que, mesmo quando alcançam posições de liderança, as mulheres enfrentam limitações na ascensão às posições centrais do campo político.

Isso remete ao conceito de piso pegajoso (FERNANDEZ, 2019), onde barreiras e obstáculos impedem a progressão das mulheres em posições de maior prestígio e influência nas carreiras políticas, mantendo-as em áreas tradicionalmente consideradas femininas. Ou seja, por mais que a presença das mulheres no parlamento seja fundamental, isso não garante igualdade plena de influência na formulação de políticas e na construção das representações do mundo social, conforme elas se mantêm em posições periféricas que limitam seu impacto (DOMINGUES; RIBEIRO NETO, 2017). Além disso, aquelas que conseguem ascender a cargos de liderança frequentemente enfrentam o ônus de desafiar as expectativas tradicionais sobre seu comportamento e sua atuação (OAKLEY, 2000).

Formas de inserção na política - Vencendo barreiras

A partir da análise das respostas das participantes, foi possível verificar diferentes formas de inserção das deputadas na política, relacionadas às categorias propostas pela literatura (COSTA, 2017; SILVA, 2019), como o pertencimento a grupos oligárquicos, nomes de família com influência política, ou a existência de uma figura masculina proeminente, seja o pai ou marido, que facilite essa entrada. Outras ressaltaram o contato e participação em movimentos sociais como um caminho importante para sua trajetória política, assim como foi mencionada a relevância da representatividade feminina na política, com desafios e cobranças específicas relacionadas ao gênero:

Eu sempre participei acompanhando meu esposo, que sempre foi muito ativo na política da minha cidade (...), já apoiávamos Bolsonaro desde 2014 (...). Resolvi mesmo ser ativa na política no ano de 2016, quando recebi convite para ser candidata a vereadora da minha cidade, pelo então deputado estadual Flávio Bolsonaro. (E2)

Recentemente, há coisa de uns oito anos atrás, numa campanha para o Poder Executivo das seis mulheres eleitas no estado do Rio de Janeiro como prefeita, quatro tinham uma identidade masculina na sua frente. Então era 'Fulana de não sei quem', né? Ou o pai ou o marido estava na política, né? (E5)

Nenhuma das entrevistadas mencionou o uso do título de primeira-dama como estratégia de inserção na política, e uma das entrevistadas relatou sua inserção virtual na política, por meio de

vídeos e estudos sobre figura proeminente da política. Esse resultado é compatível com Martins, Alves e Chicarino (2021), cuja análise das estratégias discursivas utilizadas por três candidatas ao legislativo federal brasileiro confirmou o uso de discursos antissistêmicos e antifeministas para obter legitimidade entre homens e mulheres como opções eleitorais no campo conservador.

Desafios enfrentados e estratégias adotadas pelas mulheres na política

Os desafios enfrentados pelas mulheres na política mostraram estar de acordo com as categorias de dificuldades identificadas na teoria sobre gênero e representatividade. Uma das entrevistadas mencionou a burocracia em excesso e o aparelhamento político dentro do sistema como fatores que dificultam o trabalho no parlamento. As barreiras como a escassez de recursos e a competência profissional para determinadas funções, bem como o aparelhamento político realizado por alguns grupos, foram mencionados como estando mais relacionados a questões de poder e corrupção, afetando tanto homens quanto mulheres na política.

Esses desafios estariam inseridos em um contexto mais amplo de estrutura política e econômica, que pode impactar a atuação de políticos independentemente de seu gênero:

O principal desafio é saber se posicionar da forma certa. A minha experiência no mandato foi muito positiva e isso se deve, em grande parte, a minha postura adequada no parlamento. Sou uma mulher firme sem deixar de ser feminina. Conquistei o respeito dos meus colegas e sempre consegui dialogar bem com todos eles. [...] A burocracia em excesso e o aparelhamento político realizado dentro do próprio sistema, que dificulta muito o andamento do trabalho do parlamento. E isso se dá pela escassez de profissionais competentes para determinadas funções e pelo fato de alguns grupos políticos se acharem no direito de usarem os órgãos públicos como se fossem suas empresas privadas. (E1)

Essas barreiras citadas não possuem relação direta com os estudos teóricos sobre gênero apresentados no referencial teórico, o que pode ser justificado pelo fato de algumas participantes utilizarem o discurso antifeminista para sua efetiva participação na política. No entanto, é importante destacar que as participantes também compartilharam experiências diretamente relacionadas aos estudos teóricos sobre gênero, como as questões do machismo, da subestimação das mulheres, e das dificuldades enfrentadas para serem ouvidas e para terem suas ideias valorizadas.

Por exemplo, E2 destaca o machismo como um fato, que não se limita a um discurso partidário específico. Para ela, os homens não aceitam serem questionados ou superados por mulheres em temas de debate, enfrentando perseguições, violência política e discriminações. Ela menciona a dificuldade das mulheres em se destacarem sem enfrentar perseguições e fofocas, e relata ter vivenciado violência política durante seu mandato, percepção que evidencia a necessidade de promover um ambiente político mais inclusivo e igualitário para as mulheres. Segundo Costa (2017), essas experiências são exemplificações concretas das questões de gênero e da necessidade de práticas progressistas para superar estereótipos e desigualdades na política:

Machismo, isso é um fato. Isso não é um discurso da esquerda, direita, centro, centro direita ou centro esquerda, é um fato real. Os homens não aceitam serem questionados, debatidos e duelados em um tema qualquer onde uma mulher se sobressaia mais que ele. Sofre perseguições, violência política e discriminações. [...] Quando fazemos parte de um grupo misto de homens e mulheres, nós mulheres precisamos lutar primeiro para sermos ouvidas. Segundo, receber atenção e, terceiro, lutar para que nossa ideia ou sugestão pelo menos seja escutada. Ser grupo é mais do que isso, é ouvir a todos e de uma forma democrática, decidir o que for a melhor opção para o coletivo. E não foi isso que eu vi durante meu mandato, não era escutada. Nós mulheres não podíamos sobressair, nos destacar mais que os homens, porque sofríamos perseguições e fofocas. Eu sofri durante meu mandato violência política, não me fiz de vítima sobre o assunto e enfrentei o sistema, passei por tudo sozinha e sem proteção. (E2)

Por seu turno, E3 destaca que uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres na política é a sua consideração como candidatas secundárias pelos partidos. Segundo ela, muitas vezes as mulheres são lançadas como candidatas apenas para promover uma pseudorrepresentatividade, enquanto o objetivo real dos partidos é favorecer a candidatura de homens. Além disso, ela menciona

que, apesar de serem a maioria nas filiações partidárias, as mulheres recebem apenas 30% das vagas nas nominatas, o que é o percentual mínimo estabelecido pela legislação eleitoral – desafios relacionados às barreiras de prestígio citadas por Costa (2017):

Uma das principais barreiras enfrentadas pelas mulheres é o fato de as candidatas, muitas das vezes, serem consideradas secundárias para os partidos, pois lançam mulheres com intuito de promover uma pseudo representatividade, onde na realidade o objetivo principal é a candidatura de um homem. [...] Sim, por exemplo, as mulheres são a maioria nas filiações em partidos políticos! Porém, ao fazer uma nominata, ficam com 30% das vagas, percentual mínimo imposto pela legislação eleitoral. [...] O pouco tempo que tive para realizar minha campanha e o fato de não ter tido verba proveniente do partido para fazer um planejamento para que a campanha fosse mais eficaz. (E3)

E4 relatou o enfrentamento de ameaças e de violência desde o início de seu mandato, o que ilustra os desafios reais e concretos enfrentados por mulheres políticas no cenário político. Para Costa (2017), essas dificuldades são condizentes com a necessidade de compreensão aprofundada das questões de gênero e práticas progressistas para criar um ambiente político mais inclusivo e seguro:

Em meu primeiro dia na Assembleia Legislativa do Rio, após a posse, na saída, encontrei ameaças escritas no vidro de trás do carro, que estava estacionado em frente ao Palácio Tiradentes. Registramos a ocorrência em uma delegacia, informamos a segurança e a presidência da Casa, mas, como mandato coletivo, aquilo nos deu a real impressão de que os anos que viriam não seriam fáceis. (E4)

O relato de E5 aponta, também, para diferenças nas barreiras enfrentadas por homens e mulheres na política. Para ela, as mulheres muitas vezes precisam equilibrar suas responsabilidades familiares e profissionais com a campanha política, enquanto homens podem focar exclusivamente na disputa eleitoral. Além disso, a entrevistada destaca que, quando a campanha é liderada por uma mulher, ela não é tratada como prioridade, e frequentemente precisa gerenciar múltiplos desafios para conciliar sua vida pessoal e profissional com a campanha política:

Porque se você abre uma campanha de um homem, a mulher desse candidato vai estar no salão de beleza entregando papel. Está na missa, no culto, entregando papel. Está na feira entregando papel, né? Mas quando a candidatura é da mulher, antes de ela ir pra rua fazer campanha, ela deixou a casa dela arrumada, ela deixou os filhos na escola, ela deixou a sua família organizada. Então, ela não é prioridade para a própria campanha. Ao contrário de quando a campanha é de um homem. Inclusive, até o relato de uma candidata que falou que foi um grande desafio dela gerir a vida pessoal, a vida profissional e fazer campanha. Alguns homens que ela conhecia, que estavam concorrendo ao mesmo cargo que ela, tinham a vida focada só pra aquilo... Existem diferenças nas barreiras enfrentadas por homens e mulheres na política. (E5).

E6 enfatiza, de maneira objetiva, as dificuldades enfrentadas pelas mulheres no mercado de trabalho, incluindo aquelas relacionadas à atuação parlamentar. Ela destaca a necessidade de conciliar responsabilidades familiares, cuidados com os filhos, estudos e momentos de lazer para evitar sobrecarga emocional. Essa participante menciona que essas dificuldades são compartilhadas por inúmeras mulheres, em diversas profissões, que vão além do enfrentamento do machismo e sexismo, abrangendo ambientes tóxicos e situações de assédio:

As dificuldades que ela vai ter são as dificuldades que todas as mulheres que enfrentam o mercado de trabalho de alguma forma têm. Tem que ter espaço para a família, espaço para as filhas, para os filhos, espaço para continuar estudando e se qualificando, espaço para se cuidar, espaço para ter algum momento de lazer, para não pirar, né? Então eu acredito que é isso, porque enfrentar machistas é enfrentar homens que acham que, porque começaram a falar, você tem que se calar. Ou ambientes tóxicos de assédio, aquela olhadinha desrespeitosa ou até mesmo cantadas. Isso a gente enfrenta em todos os lugares e você tem que ter saídas, posturas firmes, se impor e tentar levar. Mas, na verdade, eu acredito que a parlamentar vai ter a mesma dificuldade que a advogada tem, que a médica tem, que a vendedora tem; que é a dificuldade da estrutura da sociedade, que foi feita para os homens. Existe uma “meme” que tem um homem e uma mulher com corrida de obstáculos, e nos obstáculos dos homens são só aquelas coisinhas para pular, no da mulher tem um bebê, tem um tanque de louça, um tanque de roupa! Tem, sabe? É isso. A diferença é essa. Ela vai ter os cuidados que qualquer outra mulher no mercado de trabalho. (E6).

Por fim, o longo discurso de E7 também se alinha às teorias discutidas. Ela aponta a necessidade de tratamento igualitário e com respeito para mulheres na política, buscando superar estereótipos de gênero e enfrentar desafios similares aos de outras mulheres em diversas áreas de trabalho:

É difícil pra todo mundo que entra na política, não só pra mulher. Se você for conversar com pessoas normais, que não tem padrinho político, não tem dinheiro, é muito difícil. Tipo, o que aconteceu comigo tem que ser uma benção de Deus. Então quem manda é o presidente, partido do Estado e a pessoa que escolhe lá tem conhecimento e fala, ela vai poder ou não somar com o meu partido? Só que eu vi de perto mulheres apenas sendo laranja e laranjas pra pegar o fundo eleitoral, o fundo, o dinheiro. (...) Não vejo nenhum desafio por ser mulher. A única coisa que eu fiz foi um discurso, e tenho filmado, eu pedi para os meus amigos parlamentares me tratem de igual para igual, se tiverem que debater, se tiverem que dialogar. Porque tivemos parlamentares de esquerda e mulheres que estavam usando do vitimismo para falar que estava tendo violência de gênero e tal. Então eu acredito que o principal desafio é você ser realmente tratada ali de igual para igual, com respeito. Quando eu falo igual pra igual, de uma parlamentar para um parlamentar, mas eu como mulher falando, não enfrentei ainda desafio nenhum a respeito de gênero. (E7)

Os desafios emocionais, culturais e institucionais são significativos na limitação da atuação das mulheres na política. O relato de E1, com mais de 20 anos de experiência como radialista, revela que a indignação com a corrupção e com a falta de comprometimento com políticas públicas a motivou a se envolver na política; já as experiências de ameaças e de violência política relatadas por E4 e por E5 demonstram o ambiente hostil em que muitas mulheres políticas se encontram. Esses desafios emocionais podem impactar a confiança e a motivação das mulheres, tornando-as mais vulneráveis a enfrentar barreiras adicionais no exercício de suas funções.

Desafio cultural é representado pela predominância masculina no ambiente político, influenciando a percepção pública das mulheres políticas e podendo levar a uma limitação da diversidade de atuação das mulheres na política. A associação predominante entre mulheres parlamentares e temas de *soft politics* pode reforçar a percepção de que sua atuação é restrita a questões consideradas menos estratégicas e de menor prestígio:

Os espaços de poder são ocupados por homem, né? Hoje eu sou presidente do diretório estadual do meu partido, tá? E nunca uma mulher na presidência do diretório nacional. Nós tínhamos uma belíssima companheira, Miguelina, que infelizmente faleceu semana passada de câncer. Mas ela era vice-presidente. Ela era vice-presidente há muito tempo, mas ela não era presidente, tá? Então, eu acho, assim, que o espaço de poder é uma ação masculina, então, você tem que buscar esse espaço de poder. Quando tem, eu sugiro que todo mundo assista um documentário chamado “Lobby do batom” que conta o papel das mulheres parlamentares dentro da constituinte de 1988, tá? A que fez a Constituição da República. Vale a pena você ver. É esse nome. O “lobby do batom” foi um nome pejorativo, dado às mulheres pra dizer que as mulheres não sabiam o que fazer ali; estariam ali pra fazer o lobby do batom, né? É uma das narrativas; essas mulheres são mulheres que estão vivas aí. (E5)

E4 mencionou a aprovação de leis importantes para as populações vulneráveis como uma forma de demarcar território e de demonstrar a capacidade das mulheres parlamentares de atuarem em temas relevantes e impactantes para a sociedade. Contudo, como essa atuação se dá nas áreas de educação, saúde e assistência social – ou seja, está relacionada a *soft politics* – isso pode reforçar a percepção de que está restrita a questões consideradas menos estratégicas e de menor prestígio na política:

O fato é que já fomos intimidadas em vários espaços e, no plenário, não é diferente. Mas a política, como eu a entendo, envolve ouvir o outro ainda que ele não me agrade. E acho que temos conseguido demarcar algum território e aprovar leis importantes para as populações vulneráveis, principalmente. (E4)

Por outro lado, E5 destacou que, ao longo de seus três mandatos parlamentares e de mais de uma década de experiência legislativa, atuou em temas considerados *hard skills* na política – participação ativa em comissões e presidência de importantes comitês, como a Comissão de Segurança, a Comissão de Saúde e quatro Comissões Parlamentares de Inquérito (CPI) – como forma de quebrar o teto de vidro e alcançar espaços tipicamente masculinos. Ao mostrar sua capacidade de lidar com assuntos complexos e relevantes, ela enfatiza que sua participação não se limita apenas a ocupar posições de liderança, mas também comprometer-se com o conhecimento aprofundado dos temas

em discussão. Com isso, busca mostrar que está preparada para enfrentar os desafios da política, superando estereótipos de gênero e provando sua competência. Contudo, permanecem ainda desafios por ser mulher:

A política também é uma atividade masculina, então todo dia a gente tá tendo que matar um leão, né? Hoje, eu acho que comigo hoje três mandatos, em 2026 eu vou ter 24, 25. Em 2027 eu terei 12 anos dentro dessa casa. Então eu já fui presidente da Comissão de Servidores, da Comissão de Segurança. Fui a única mulher a ser presidente da Comissão de Segurança. Fui presidente da Comissão de Saúde, presidi quatro CPIs. Então isso me dá também um posicionamento, [já] que um pouco que a antiguidade acaba sendo posto, entendeu? Pelo trabalho que eu exerço aqui. Eu sou uma parlamentar que eu não vou sem estudar a pauta, né? Eu discuto tudo, né? Eu sou líder do meu partido, então isso me dá também um posicionamento, [já] que a experiência e a participação política vão te fortalecendo. Mas isso não quer dizer que você não tenha que enfrentar desafios pelo fato de ser mulher. (E5)

Portanto, mesmo que haja avanços individuais, os desafios institucionais se mostram relevantes na participação política das mulheres. A sub-representação feminina nas instituições políticas (MARQUES; TEIXEIRA, 2015) evidencia a necessidade de medidas que promovam distribuição mais equitativa de recursos legislativos e oportunidades de liderança para as mulheres. E5 destaca a importância da presença das mulheres em diferentes áreas da política pública, além de cargos tradicionalmente associados a elas, como Secretarias de Educação e de Assistência Social. A participante argumenta que a relevância de uma área política está relacionada ao tamanho do orçamento a ela destinado e questiona a falta de mulheres em Secretarias de Fazenda e de Planejamento, que têm papel crucial na gestão dos recursos públicos. Ela ressaltou os desafios institucionais enfrentados pelas mulheres na participação política, evidenciando a existência do teto de vidro que limita sua ascensão a posições de liderança.

Ao mencionar exemplos concretos, como a ausência de mulheres em cargos de chefia na polícia civil e a sub-representação feminina em secretarias de fazenda e de planejamento, E5 destaca a persistência de barreiras invisíveis que dificultam a conquista de espaços estratégicos e influentes na esfera pública:

Depois que eu deixei a Polícia Civil, cinco homens foram a maioria dos chefes da polícia civil, nenhuma mulher, embora hoje 20% do efetivo da polícia civil seja composto por mulheres. A gente nunca teve uma mulher presidente da Assembleia Legislativa, a gente nunca teve uma mulher presidente da Câmara de Vereadores do Rio. A gente já teve uma mulher presidente do Brasil e do Tribunal de Justiça. Mas a gente só teve uma mulher presidente da Ordem dos Advogados do Brasil. Então, a gente vê como ainda é difícil a presença das mulheres, e também quando você vai ver nos municípios, né? Você vai ver que a mulher é secretária de educação, é secretária de assistência social... Não que isso não seja importante, isso é muito importante. Mas a importância da política pública tá do tamanho da rubrica orçamentária que ela tem. Então você não vê uma mulher secretária de fazenda, você não vê uma mulher secretária de planejamento! Entendeu? Então a gente tem que olhar isso. (E5)

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo ofereceu análise profunda da participação das mulheres na política, revelando a persistência de barreiras que ainda limitam sua representatividade, inclusive na Alerj. Observou-se diversidade de abordagens utilizadas pelas participantes para ingressar na política, desde laços com grupos influentes até a atuação ativa em movimentos sociais, destacando múltiplos caminhos de inserção no cenário político.

A representatividade feminina surgiu como ponto crucial, expondo desafios específicos ligados ao gênero. As táticas adotadas por essas mulheres refletiram a tentativa de lidar com as complexidades inerentes ao sistema político brasileiro, evidenciando a variedade e as dinâmicas presentes nesse contexto. Os desafios enfrentados pelas mulheres na política abrangem dimensões culturais, emocionais e institucionais. A predominância masculina cria um ambiente cultural desafiador,

onde as mulheres enfrentam subestimação, machismo e a constante necessidade de provar sua competência. Ademais, ameaças e violência política impactam a confiança e motivação das mulheres. Institucionalmente, a sub-representação feminina e a desigualdade na distribuição de recursos e nas oportunidades de liderança figuram como obstáculos cruciais a serem superados para a plena inclusão das mulheres na esfera política. Também foi observada a tática, por parte de algumas participantes, de buscarem atuar em temas estratégicos e prestigiados, visando a reivindicar espaço e a demonstrar competência dentro desse ambiente desafiador.

Para avançar nesse campo de investigação, estudos futuros podem aprofundar-se nos desafios específicos enfrentados por mulheres parlamentares, em diferentes contextos. Além disso, a avaliação da eficácia de políticas e de programas direcionados à promoção da igualdade de gênero na política pode fornecer insights cruciais para uma participação mais equitativa e inclusiva no ambiente político.

As expectativas fundamentais deste estudo foram confirmadas. Os resultados evidenciaram a persistência de barreiras preexistentes que, mesmo diante dos avanços das últimas décadas, continuam a restringir a representatividade feminina nos espaços políticos. As múltiplas abordagens adotadas pelas participantes reforçaram a ideia de que a busca por cargos legislativos por parte das mulheres envolve estratégias e táticas complexas e diversificadas, desde a integração em círculos influentes até o engajamento ativo em movimentos sociais, revelando a pluralidade de caminhos trilhados para ingressar na esfera política. A confirmação das expectativas também se deu na evidência dos desafios específicos enfrentados pelas mulheres na política, onde aspectos culturais, emocionais e institucionais se entrelaçam.

A constatação da predominância masculina e dos obstáculos culturais reforçou a necessidade de mulheres enfrentarem a subestimação, o machismo e a incessante exigência de provar suas habilidades. Além disso, a identificação de barreiras emocionais, como ameaças e violência política, corroborou com a compreensão da influência desses elementos na confiança e na motivação das mulheres. No âmbito institucional, a persistência da sub-representação feminina e das disparidades na distribuição de recursos e oportunidades de liderança confirmou os desafios estruturais que precisam ser superados para garantir uma participação política igualitária e inclusiva para as mulheres.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAÚJO, C. Cidadania democrática e inserção política das mulheres. **Revista Brasileira de Ciência Política**, p. 147-168, 2012.

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

COSTA, A. **As donas no poder: mulher e política na Bahia**. Salvador: NEIM/UFBA- Assembléia Legislativa da Bahia, 1998.

COSTA, A. **Representação feminina nos espaços de poder: relações de gênero no parlamento paraibano**. (Dissertação de mestrado). Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017

CRESWELL, J.; CLARK, V. **Designing and conducting mixed methods research**. Sage publications, 2017.

DIAS, A.; NASCIMENTO, G. Análise da reforma do sistema de financiamento de campanhas eleitorais no Brasil considerando as candidaturas femininas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 9, n. 5, p. 3136-3155, 2023.

DIAS, J.; SAMPAIO, V. A inserção política da mulher no Brasil: uma retrospectiva histórica. **Estudos eleitorais**, v. 6, n. 3, p. 55-92, 2011.

- DOMINGUES, A.; RIBEIRO NETO, P. Science Diplomacy as a tool of international politics: the power of “soft power”. **Brazilian Journal of International Relations**, v. 6, n. 3, p. 607-629, 2017.
- FERNANDEZ, B. Teto de vidro, piso pegajoso e desigualdade de gênero no mercado de trabalho brasileiro à luz da economia feminista: por que as iniquidades persistem?. **Cadernos de Campo: Revista de Ciências Sociais**, n. 26, p. 79-104, 2019.
- GIL, A. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. (E-book). Grupo GEN, 2021.
- LOURO, G. L. **Nas Redes do Conceito de Gênero. Gênero e Saúde**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.
- MARODIN, Marilene. **As relações entre Homem e Mulher na Atualidade. Mulher: estudos de gênero**. São Leopoldo: Ed. UNISINOS, 1997.
- MARQUES, D.; TEIXEIRA, B. Estranhas no ninho: uma análise comparativa da atuação parlamentar de homens e mulheres na Câmara dos Deputados do Brasil. VIII Congresso Latino-americano de Ciência Política, organizado pela Asociación Latinoamericana de Ciencia Política (ALACIP). **Anais...** Lima. 2015.
- MARTINS, J. M. L.; ALVES, M. A.; CHICARINO, T. Candidatas para o Brasil de Bolsonaro: As porta-vozes da direita na política digital. **Política. Democracia y Gobernabilidad: una perspectiva Latinoamericana**, v. 59, n. 2, 2021.
- MATOS, M. Paradoxos da incompletude da cidadania política das mulheres: novos horizontes para 2010. **Debate: Opinião Pública e Conjuntura Política**, v. 2, p. 31-59, 2010.
- MEYERSON, D.; FLETCHER, J. A modest manifesto for shattering the glass ceiling. **Harvard Business Review**, January-February, 2000.
- MIGUEL, L.; FEITOSA, F. O gênero do discurso parlamentar: mulheres e homens na tribuna da câmara dos deputados. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, v. 52, n. 1, p. 201-221, 2009.
- NUNES, K.; LIMA, A. Piso Pegajoso, Teto de Vidro e Abelha Rainha: a tríplice barreira imposta pela economia sexista. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 8, p. e2410816110-e2410816110, 2021.
- OAKLEY, J. G. Gender-based Barriers to Senior Management Positions: Understanding the Scarcity of Female CEOs. **Journal of Business Ethics**, v. 27, p. 321–334, 2000.
- ORSATO, A.; GUGLIANO, A. **Da invisibilidade às diversas formas de apropriação do espaço público: uma análise dos projetos parlamentares das deputadas estaduais do Rio Grande do Sul (2007-2009)**. Seminário Internacional Fazendo Gênero. Florianópolis, 2010.
- RAMOS, L.; BARBIERI, C.; HERSCOVICI, A.; AFLALO, H.; MARDEGAN, I.; MARIN, J.; YOUSSEF, L.; CHAVES, V. **Candidatas em jogo: um estudo sobre os impactos das regras eleitorais na inserção de mulheres na política**. São Paulo: FGV-Direito, 2020.
- REZENDE, D. Desafios à representação política de mulheres na Câmara dos Deputados. **Revista Estudos Feministas**, v. 25, p. 1199-1218, 2017.
- SAFFIOTTI, H. **O poder do macho**. São Paulo: Moderna, 1987.
- SANTOS, C.; FURLANETTO, C. Participação feminina na política: exame da lei nº 12.034/2009 e previsão de cotas de gênero. **Revista de Informação Legislativa**. Brasília, v. 56, n. 223, p. 191-211, jul./set. 2019.
- SILVA, A. **As mulheres do Cariri e os caminhos da legitimidade política**. 2019. 160f. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2019.
- SOUZA, M. R. Mulheres na política: histórias de protagonismo feminino na Amazônia e a luta contra o preconceito de gênero nas instâncias de poder político. **Revista Relações Sociais**, v. 1, n. 1, 2018.



RESUMO: Este estudo teve o propósito de investigar como líderes do sexo feminino encaram os desafios da liderança na indústria *offshore* brasileira, caracterizada por ser marcadamente masculina. Foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória com nove mulheres que ocupam ou já ocuparam posições de liderança em departamentos técnicos e marítimos de empresas petrolíferas. Os resultados apontaram que essas líderes enfrentam desafios para manter sua feminilidade e sua identidade social, além de lidar com o preconceito e a discriminação decorrentes de seu sexo, incluindo situações de assédio, com consequências sobre sua vida e carreira. Espera-se que os resultados do estudo orientem as organizações desse setor na adequação de suas políticas e práticas, de modo a facilitar a atuação de mulheres que ocupam ou buscam ocupar posições de liderança. O trabalho também agrega à literatura brasileira sobre gênero e liderança ao explorar a indústria *offshore*, um setor ainda carente de estudos sobre essa temática.

Palavras-chave: Liderança, liderança feminina, gênero, estereótipos de gênero, preconceito.

INTRODUÇÃO

Ao longo da história os papéis de liderança foram predominantemente masculinos (MEYERSON; FLETCHER, 1999; EAGLY; KARAU, 2002; VAN VUGT, HOGAN; KAISER, 2008). Em diversos setores e organizações, os homens não são apenas a maioria, mas também os únicos reconhecidos como adequados. Além disso, a literatura aponta que os estereótipos de gênero levaram à crença de que as características de liderança – competitividade, assertividade, agressividade, disposição para assumir riscos – são mais associadas a características masculinas (EAGLY; CARLI, 2007; GARCIA-RETAMERO; LOPEZ-ZAFRA, 2006; BRUNNER, 2018). Esses vieses de gênero criaram um caminho desafiador para a liderança das mulheres, que não são percebidas como tendo o que é necessário para ser uma líder de sucesso (ABELE; WOJCISZKE, 2014; EAGLY; KARAU, 2002; SMITH, CRITTENDEN; CAPUTI, 2012).

Em organizações ou indústrias dominadas por homens, as mulheres tendem a encontrar mais dificuldade em ser ouvidas e reconhecidas, e algumas até duvidam de suas próprias capacidades de liderança, o que configura uma ameaça à sua identidade social (DERKS, ELLEMERS, VAN LAAR; DE GROOT, 2011). Na busca pela liderança e adaptação a organizações dominadas por homens, parece haver uma necessidade de as mulheres adotarem comportamentos e aparências mais masculinos. Sua percepção da feminilidade e sua identificação com seu próprio gênero parecem estar em jogo.

Desta forma, este estudo teve por objetivo avaliar os desafios que mulheres líderes encaram em um contexto muito específico dominado por homens – a indústria *offshore* brasileira – e os mecanismos empregados para enfrentar esses desafios. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com nove líderes femininas que ocupam ou ocuparam posições de liderança nessa indústria.

Espera-se que os resultados deste estudo forneçam subsídios às organizações *offshore* para que possam examinar e ajustar suas políticas e procedimentos, de forma que os desafios enfrentados pelas mulheres na busca por posições de liderança se tornem não muito distintos dos desafios enfrentados pelos homens nesta mesma busca. O trabalho também agrega à literatura brasileira sobre gênero e liderança ao explorar a indústria *offshore*, um setor ainda carente de estudos sobre essa temática.

REFERENCIAL TEÓRICO

Liderança e Gênero

Ao longo da história, a liderança tem sido predominantemente retratada em termos masculinos e como uma prerrogativa masculina (EAGLY; KARAU, 2002; SMITH et al., 2012). Danbold e Bendersky (2019) apontam que os protótipos favoreceram grupos dominantes em detrimento dos não dominantes. Como “a maioria das organizações foi criada por e para homens e baseia-se em experiências masculinas” (MEYERSON; FLETCHER, 1999, p.131), as atividades relacionadas à liderança foram acentuadamente retratadas com características masculinas, como autonomia, competitividade, orientação para resultados, assertividade (JANDERSKA; KRAIMER, 2005; GARCIA-RETAMERO; LÓPEZ-ZAFRA, 2006; LINEHAN; SCULLION, 2008; KOBURTAY, SYED; HALOUB, 2019).

Para se tornar um líder, é necessário construir e internalizar uma identidade de liderança (DERUE; ASHFORD, 2010). Se as pessoas se percebem como líderes, elas têm mais probabilidade de se engajar em comportamentos e ações que expressem essa representação de liderança. No entanto, construir uma identidade de liderança é um processo social que envolve a reivindicação e a concessão por parte de líderes e seguidores (DERUE, ASHFORD; COTTON, 2009).

A literatura propõe que, enquanto espera-se que os homens demonstrem características agênticas (decidido, dominante, agressivo), das mulheres espera-se características comunais (bondade, apoio, calor humano). A incompatibilidade entre o estereótipo feminino e o protótipo de liderança pode levar à conclusão de que uma mulher não possui as características necessárias para ser uma líder (JOHNSON, PODRATZ, DIPBOYE; GIBBONS, 2008).

Se as pessoas em papéis de liderança devem ser essencialmente agênticas e das mulheres espera-se que sejam comunais, isso gera uma incongruência entre o gênero e o papel, a menos que as mulheres violem a norma de gênero (EAGLY E KARAU, 2002; GARCIA-RETAMERO; LÓPEZ-ZAFRA, 2006). Ou seja, as mulheres podem ser levadas, consciente ou inconscientemente, a mudar para se adequar às expectativas das organizações dominadas por homens e ascender na escada de liderança (DERKS ET AL., 2011; DERKS, VAN LAAR; ELLEMERS, 2016).

A teoria da congruência de papéis de Eagly e Karau (2002) sugere que as mulheres enfrentam dois tipos de preconceito devido aos estereótipos de gênero. Em primeiro lugar, elas são vistas como menos capazes de ocupar papéis de liderança do que os homens, devido a características menos agênticas. Por outro lado, quando as líderes adotam um estilo de liderança agêntico, são avaliadas negativamente e até penalizadas (RUDMAN; GLICK, 1999; RUDMAN; GLICK, 2001; JOHNSON ET AL., 2008; EAGLY; KARAU, 2002), uma vez que esse comportamento contraria o estereótipo prescritivo de gênero (Smith et al., 2012).

Comunhão e agência são categorias de reconhecimento social, percepção de si mesmo ou conjuntos de comportamentos (ABELE; WOJCISZKE, 2014). Características de agência (decisivo, dominante, agressivo, independente) estão, em maior grau, relacionadas ao alcance de metas e são frequentemente atribuídas ao gênero masculino, enquanto características de comunhão (calor humano, empatia, bondade, emocionalidade, necessidade de afiliação) estão relacionadas à manutenção de relacionamentos e são atribuídas às mulheres (FERREIRA, 1995; EAGLY; KARAU, 2002; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; ABELE; WOJCISZKE, 2014).

Características de agência são consideradas essenciais para uma liderança bem-sucedida (Eagly; Carli, 2007). Na busca por avanços na carreira, ou simplesmente para se adequar, as mulheres podem adotar uma aparência mais masculina, um comportamento mais dominante, distanciando-se de outras mulheres (DERKS et al., 2011). Dependendo do contexto, essa posição, por si só, pode atenuar ou minimizar a discriminação (RUDMAN; GLICK, 2001). Quando as mulheres são reconhecidas como competentes como líderes agênticas, podem experimentar retaliação, já que a

falta de comportamentos comunais é vista como uma violação do papel de gênero (EAGLY; KARAU, 2002; RUDMAN; Glick, 2001).

No entanto, Schaumberg e Flynn (2017) sugerem que alguns traços de agência, como a autoconfiança, são avaliados de forma favorável em mulheres em posições de liderança e que exibir alguns traços de comunhão pode proteger as líderes femininas de serem penalizadas por serem agênticas. Estar em posição de liderança pode representar um dilema comportamental, na medida em que exige uma mistura de comportamentos (agênticos e comunais) que desafiam as prescrições de gênero (Johnson et al., 2008). Portanto, para legitimar sua liderança, as líderes femininas precisam transitar entre agência e comunhão (HEILMAN; OKIMOTO, 2007).

Identificação e Identidade de Gênero

Na busca por uma posição de liderança, mulheres com baixa identificação de gênero podem se dissociar daquelas que acreditam afetar sua identidade de maneira negativa. Elas buscam destacar-se por meio do desempenho, enfatizando as diferenças entre elas e outras mulheres, e até mesmo obstruindo o avanço da carreira de outras mulheres. No entanto, algumas podem combater esses estereótipos negativos, elevando a posição do grupo (DERKS et al., 2011; KAISER; SPALDING, 2015).

Estudos também revelam que, para serem bem-sucedidas em seu caminho para a liderança, algumas mulheres separam suas identidades femininas e profissionais, mostrando características de agência no trabalho e características comunais em suas relações fora do ambiente de trabalho (VON HIPPEL, WALSH; ZOUROUDIS, 2011). Além disso, elas estão mais ligadas à sua identidade profissional e, portanto, mais inclinadas a se engajar na cultura dominada por homens (SETTLES, 2004). No entanto, quando as mulheres têm uma forte identificação de gênero, tendem a apoiar os membros do grupo sob condições reconhecidas como ameaça à identidade, dispostas a servir como mentoras (DERKS et al., 2011).

Em um ambiente dominado por homens, há muita atenção voltada aos corpos e à sexualidade das mulheres, o que pode torná-las pouco visíveis ou não qualificadas como líderes (Glass; Cook, 2016; Tyler; Cohen, 2010; Wright, 2013). Ser fisicamente atraente pode ser prejudicial para uma mulher, gerando discriminação sexual e culminando em avaliações negativas (JOHNSON, MURPHY, ZEWDIE; REICHARD, 2010; JOHNSON, SITZMANN; NGUYEN, 2014). Parece que manter um estilo feminino enquanto se evita avanços sexuais indesejados continua sendo um desafio (WRIGHT, 2013). Aparentemente, o assédio sexual tende a ser mais comum em locais fisicamente distantes das sedes corporativas (PAAP, 2006). Para fugir dessa ameaça indesejada, as mulheres podem considerar uma mudança em seu comportamento social, em sua forma de vestir e cuidar da aparência, limitando suas interações (WRIGHT, 2013).

A indústria offshore

Organizações e indústrias dominadas por homens apresentam obstáculos adicionais para as mulheres em relação ao reconhecimento de suas realizações e conhecimentos e à sua aceitação como líderes (GOLDING; ROUSE, 2000; SARSONS, 2017; ELY; MEYERSON, 2010). Nesses ambientes, líderes geralmente podem apresentar um “estereótipo de liderança masculina mais forte” (BORN et al, 2018, p. 25), associando esse comportamento ao sucesso (ELY, 1995). Portanto, as mulheres precisam demonstrar que são tão qualificadas quanto seus colegas homens para liderar (Haile et al, 2016). Manter uma identidade feminina nesse contexto é uma luta (DAVEY, 2008), e algumas mulheres optam por agir como homens para serem aceitas (ELY, 1995).

Na indústria de Óleo e Gás, a representatividade de mulheres na força de trabalho era de aproximadamente 22% em 2017, em contraste com 60% e 50% nas indústrias de Saúde e Trabalho Social e Educação, respectivamente (BCG, 2017). Em posições técnicas, a representatividade pode

ser reduzida a 10%, já que as mulheres são mais propensas a serem encontradas em empregos de escritório (BCG, 2017).

Na indústria *offshore*, trabalhadores homens e mulheres precisam viver e trabalhar em embarcações de exploração, produção e suporte, o que exige que eles se adaptem a uma rotina de perigo e risco físico, condição relacionada à masculinidade (ELY; MEYERSON, 2010). O trabalho em ambiente confinado oferece uma rotina profissional e pessoal diferente, pois é uma experiência completa no local de trabalho (SALLES; COSTA, 2013). Além do confinamento físico, trabalhadores *offshore* também têm que lidar com vários fatores que podem dificultar sua adaptação, como o fato de estarem longe de suas famílias por períodos que podem variar de 14 a 56 dias ou mais, dependendo do tipo de embarcação em que trabalham (SOUZA, 1996; COSTA, 2019), ter conexão limitada com o mundo exterior, lidar com a limitação de espaço, incluindo durante seu tempo de lazer ou descanso, e estar constantemente preocupados com sua própria segurança.

Mulheres que trabalham em embarcações de suporte *offshore* são expostas a um ambiente muito desafiador, sendo frequentemente a única representante feminina em um universo de 15 a 30 pessoas. A necessidade de planejamento e preparo para lidar com rotinas operacionais e/ou de manutenção e a constante pressão de emergências iminentes podem ser psicologicamente desafiadoras (Sutherland; Cooper, 1996). Equipamentos pesados, guindastes, turbinas, barulho e variabilidade de temperatura e clima oceânico compõem o ambiente físico severo (Adams, 2014). No entanto, as vantagens financeiras e o tempo de descanso (geralmente equivalente ao período trabalhado) atraem homens e mulheres para essa indústria (SOUZA, 1996).

MÉTODO

Para o alcance dos objetivos do estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa e exploratória com nove líderes femininas que trabalham ou trabalharam na indústria *offshore* no Brasil. Esta abordagem de pesquisa foi escolhida dado o objetivo de conhecer as perspectivas das participantes, explorando, interpretando e criando conhecimento (FLICK, 2009; YIN, 2016).

Coleta de Dados

Para iniciar a pesquisa, foi feito contato com um especialista em recrutamento que indicou quatro das mulheres entrevistadas, que foram contatadas por meio do LinkedIn. A partir daí, adotou-se o método da bola de neve (GOODMAN, 1961), em que foi solicitado às participantes que indicassem outras líderes femininas que trabalhassem *offshore*. Dessa forma, se chegou às outras cinco participantes.

As participantes do estudo têm entre 31 e 40 anos e o tempo mínimo de liderança foi de 5 anos, nos departamentos técnico, de engenharia ou de convés. Todas declararam ser heterossexuais. Quatro são casadas, uma está noiva e as outras quatro são solteiras. Três das quatro casadas têm filhos. Nenhuma delas é mãe solteira. As mulheres que tinham filhos decidiram parar de trabalhar *offshore*. Uma delas retornou ao trabalho após dois anos do nascimento do filho, mas eventualmente parou de trabalhar *offshore*.

Cerca de 12 empresas, nacionais e internacionais, estão representadas na história dessas mulheres, que foram expostas a equipes nacionais e internacionais. Algumas dessas empresas são especializadas em atividades de perfuração, enquanto outras se concentram em atividades de suporte, como fornecimento, manejo de âncoras e apoio a mergulho. A maioria relatou ser a única representante feminina em várias ocasiões nesse universo em que estavam imersas, passando em média 28 dias a bordo de uma embarcação. Em termos de experiência de liderança, as participantes têm entre 5 e 15 anos de experiência, em diferentes cargos, conforme mostra o Quadro 1.

Quadro 4 – Perfil das Participantes

N	Idade (anos)	Estado Civil	Filhos	Última posição ocupada	Tempo como líder (anos)
E1	38	Solteira	Sem filhos	Supervisora de Elétrica	5
E2	40	Solteira	Sem filhos	Supervisora de Manutenção	10
E3	38	Casada	2 filhos	Capitã	10
E4	37	Solteira	Sem filhos	Engenheira Chefe	15
E5	36	Casada	1 filho	Segunda Engenheira	6
E6	38	Casada	1 filho	Primeira Engenheira	12
E7	31	Casada	Sem filhos	Engenheira Chefe	10
E8	34	Solteira	Sem filhos	1ª Oficial	12
E9	40	Solteira	Sem filhos	Capitã	10

As entrevistas foram realizadas por meio de uma plataforma de videoconferência e duraram entre 1 e 2 horas, totalizando 15,28 horas. As entrevistas foram gravadas e integralmente transcritas, com a devida autorização das participantes.

As entrevistas foram conduzidas com apoio um protocolo de entrevista concentrado em discussões sobre a vida inicial e familiar das participantes, sua escolha de profissão e sua trajetória até a liderança. À medida que as entrevistas avançavam, introduzimos perguntas adicionais para esclarecer descobertas inesperadas. Na oitava entrevista, acreditamos ter alcançado o ponto de saturação, que é quando a capacidade de obter novas informações não é mais viável (Guest, Bunce; Johnson, 2006), mas prosseguimos com a última entrevista para garantir nossa suposição.

Estratégia de Análise

A partir do conteúdo das entrevistas transcritas, que totalizou 120.702 palavras, realizou-se a análise de conteúdo (Bardin, 2009). A análise de conteúdo visa identificar elementos ou categorias que são definidos a priori, com base em estudos já conduzidos por outros pesquisadores, e, se evidente, identificar elementos ou categorias que possam surgir ao longo da análise.

Na análise das entrevistas, procuramos identificar as categorias a priori relacionadas a (1) teorias implícitas de liderança (OFFERMANN et al., 1994; EPITROPAKI; MARTIN, 2004), nomeadamente sensibilidade, dedicação, carisma, atratividade, inteligência, força, tirania e masculinidade, (2) Comunhão e agência (FERREIRA, 1995; EAGLY; KARAU, 2002; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; ABELE; WOJCISZKE, 2014), onde características de comunhão, como calor, empatia, bondade, emocionalidade e necessidade de afiliação, estão relacionadas à manutenção de relacionamentos, e características de agência, como decisivo, dominante, agressivo e independente, estão relacionadas à realização de metas, (3) Identificação de gênero (DERKS et al., 2011; KAISER; SPALDING, 2015), que deve esclarecer a importância para as mulheres de se identificarem com outras mulheres, e (4) Identidade de gênero (STERN et al., 1987), em que as mulheres são convidadas a expressar a percepção sobre sua feminilidade, em uma escala que vai de muito feminina a muito masculina.

RESULTADOS

Estereótipos de liderança

Sobre os estereótipos de liderança, identificamos vários elementos relacionados às categorias das teorias implícitas de liderança (OFFERMANN et al., 1994; EPITROPAKI; MARTIN, 2004). As líderes entrevistadas acreditavam que precisavam pressionar os subordinados, adotar comportamentos masculinos e demonstrar um estilo de liderança dominante para serem aceitas como líderes.

Meu apelido era 'chicoteadora', porque eu os fazia trabalhar. (E1)

Comecei a perceber que se eu não mudasse minha forma de me comportar, minha forma de falar, eu seria engolida. (E2)

Foi notável ver que, nessa luta por aceitação, algumas mulheres tentaram esconder características de liderança antiprototípicas, como a sensibilidade.

É como se eles vissem qualquer uma das minhas emoções como uma fraqueza, como se depreciasse minha imagem. (E1)

Finalmente, essas mulheres parecem ter identificado dedicação e inteligência como traços necessários a um líder. Em sua percepção, elas precisavam provar sua competência profissional em comparação com seus pares masculinos.

Para que eu fosse notada, eu precisava, às vezes, fazer o dobro. (E3)

A mulher tem que provar trezentas vezes que pode fazer a mesma coisa que os homens para ser valorizada. (E9)

Eles me respeitavam muito porque sabiam que eu tinha conhecimento sobre o navio. (E6)

Comportamentos comunais e agênticos

Quanto à comunhão e agência (FERREIRA, 1995; EAGLY; KARAU, 2002; HEILMAN; OKIMOTO, 2007; ABELE; WOJCISZKE, 2014), embora algumas entrevistadas tenham relatado ser muito comunais no início de suas carreiras, identificaram a necessidade de mudar na medida em que progrediam profissionalmente. A necessidade de expressar comportamentos agênticos ocorria por várias razões. Em primeiro lugar, algumas sentiam que eram *persona non grata* no ambiente de trabalho.

O segundo engenheiro era assim. Ele não queria mulheres a bordo. (E7)

Ele escreveu um e-mail para a empresa dizendo que eu deveria desembarcar porque eu era mulher. (E5)

Parece que quanto mais querem me colocar para fora, mais eu fico. Isso me dá a força para permanecer. (E1)

A adoção de comportamentos agênticos também foi crucial em situações difíceis, como expressado por duas participantes, uma que confrontou seu chefe quando foi solicitada a realizar uma operação insegura, e outra que foi solicitada a não entregar um relatório que prejudicaria a imagem de algumas pessoas.

Eu disse que não íamos fazer isso... que minha equipe não ia fazer isso e não importava quem estava nos dizendo para fazer. (E2)

Não sei se vão me demitir, mas eu vou fazer meu trabalho, sim, eu vou. (E6)

O comportamento agêntico também foi expresso como dureza na forma de tratar os outros, especialmente no início de suas carreiras de liderança. Essa dureza foi direcionada aos subordinados, para confirmar a autoridade da líder ou como mecanismo de defesa.

No começo eu era muito dura com o pessoal, era muito firme, sabe? (E3)

Se você não for [rude], você acabará sofrendo mais do que se tiver esse perfil mais agressivo para lidar com as coisas. (E7)

Foi notável que alguns comportamentos comunitários foram suprimidos devido à busca por aceitação e à necessidade de provar sua competência profissional. Demonstrar emoções, ao ser afetada por comentários ou comportamentos dos outros, estava muitas vezes fora de questão.

Eu chorei muito na cabine. Tive explosões de raiva e socava o travesseiro por causa das coisas que aconteciam e não havia nada que eu pudesse fazer. (E3)

Eu terminei meu turno, entrei na cabine e desmoronei. Chorei até adormecer. (E9)

No entanto, comportamentos comunais tornaram-se mais comuns depois que essas mulheres tiveram sua liderança reconhecida e consolidada. Outra expressão desse tipo de abordagem foi a empatia e interesse pessoal demonstrados em relação aos subordinados em geral.

Eu sempre chegava e começava a conversar, aproximando as pessoas, tentando tornar o ambiente mais sociável, perguntando sobre suas famílias. (E6)

Eu não acho que preciso impor minha posição aos outros, essa imposição de hierarquia não vai me fazer ganhar o respeito das pessoas. (E3)

Vale mencionar que anteriormente E3 foi citada como sendo tão dura com seus subordinados que eles desejavam sua morte. Essa mudança de comportamento confirma que elas não percebiam mais a necessidade de serem agênticas para ter sua liderança validada. Portanto, parecia que estavam mais livres para expressar traços comunais femininos.

Preconceito e discriminação

Ser mulher trouxe todos os tipos de preconceito e discriminação, conforme relatado pelas entrevistadas. Lidar com os mesmos ditou muitos de seus comportamentos, abraçando ou repelindo sua feminilidade. Ficou evidente o entendimento de que não eram desejadas no local de trabalho, o que reforçou sua resiliência e determinação.

Fizeram uma aposta sobre quanto tempo eu ficaria. (E2)

Eles perceberam que não conseguiam me descartar. (E3)

Parece que quanto mais querem me tirar, mais eu fico. Isso me dá força para ficar. (E1)

Essas mulheres foram subestimadas em diferentes situações e de várias maneiras. Sua capacidade de realizar o trabalho corretamente não apenas foi questionada, mas flagrantemente ignorada. E5 foi solicitada por um superior a “postar as fotos do 25º aniversário de casamento dele no Facebook” em vez de ir trabalhar. E6 foi solicitada por outro superior a “passar suas roupas”. E2 mencionou que mesmo depois de ter sido promovida a Eletricista Chefe, foi erroneamente vista como “a professora de inglês”. Além disso, nem sempre foi fácil para elas obterem o treinamento adequado, especialmente no início de suas carreiras.

Eu perguntava as coisas e ele não queria me ensinar, e eu me sentia muito mal lá. (E4)

Às vezes ele me bloqueava para que eu não visse nada. (E7)

A discriminação também era facilmente perceptível pela supervisão excessiva e falta de autonomia, diferentemente do que ocorria com os homens.

Eu tinha que trocar a lâmpada com alguém ao meu lado para garantir que eu faria certo.” (E2)

Atraso na carreira foi outro ponto destacado nas entrevistas. E3 mencionou que levou três anos para ser promovida após obter sua licença de Capitão, enquanto todos os homens foram promovidos imediatamente após obterem a deles. Em alguns casos, a razão não ficava clara, mas em outros a discriminação era explícita

Às vezes, as mulheres trabalhavam muito melhor do que vários homens, mas na hora da promoção, nunca era uma mulher. Nenhuma razão clara, eles não diziam claramente. (E6)

Eles disseram: ‘não estamos pensando em promovê-la porque ela é mulher.’ (E8)

O estudo também revelou que muitas delas foram alvo assédio sexual, contra o qual desenvolveram diferentes estratégias, incluindo mascarar sua sexualidade, ameaçar o agressor de denúncia e até brigar fisicamente para fugir do agressor.

Comecei a usar roupas escuras, roupas grandes, roupas soltas. (F2)

Lembro de comprar calças muito grandes para não chamar atenção, então evitava roupas que marcassem meu corpo. Meu macacão sempre era muito grande. (E3)

Quando eu embarcava, eu me tornava um homem. Eu cortava minhas unhas, não as pintava, mantinha meu cabelo amarrado. [...] Houve um momento em que perguntaram se eu era lésbica. Não sou, mas disse que era. (E6)

Eu disse que ia denunciar à polícia federal, denunciar às autoridades marítimas. (E5)

Identificação e Identidade de Gênero

Em relação à identificação de gênero (DERKS et al., 2011; KAISER; SPALDING, 2015), ao comparar os relatos entrevistadas com o modelo teórico existente, notamos que grande parte das expressões usadas para mostrar como a mulher se percebe não foi encontrada. No entanto, conseguimos identificar expressões que mostram como essas mulheres se percebem em termos de feminilidade ou masculinidade. Ficou evidente nos relatos que essas mulheres percebiam como muito importante serem reconhecidas como iguais.

Olha, você vê como eu sou? Eu sou uma mulher, mas sou boa também. (E1)

Eu tenho que ir e mostrar a eles que posso fazer da mesma forma que ele pode. (E8)

O chefe disse: “quando a vi em cima do motor, era como se fosse um homem. Não foi um problema estar suja porque ela era uma menina” (E4).

A grande maioria das participantes não vê a maternidade como algo compatível com a carreira *offshore* devido ao tempo significativo que passam longe de casa. E5 voltou ao trabalho dois anos após o nascimento da filha, mas acabou procurando uma oportunidade em terra porque acreditava que isso estava afetando emocionalmente sua filha. E3 decidiu parar de embarcar quando foi mãe. Duas outras participantes têm priorizado sua carreira até agora, mas admitem que achariam difícil ficar longe do filho quando tiverem um.

Me conhecendo como conheço, não acho que conseguiria. (E9)

Quando e se eu decidir ser mãe, terei que parar de embarcar. (E1)

Com relação ao fenômeno da “abelha rainha” (DERKS et al., 2016), ele não estava presente nas carreiras dessas mulheres de forma vertical, mas sim de forma diagonal. Embora as líderes femininas *offshore* tenham relatado serem muito solidárias com suas subordinadas, as líderes femininas que trabalhavam na base em terra parecem não apenas ter falhado em apoiar suas colegas *offshore*, mas também se mostraram preconceituosas contra elas.

Eu senti isso da equipe de gerenciamento em terra, que eram mulheres que não te dão suporte. (E3)

Quando algumas das entrevistadas engravidaram e foram impedidas de embarcar, pois estariam se expondo a riscos, foram designadas para trabalhar na base em terra. Apesar de seu conhecimento técnico, tiveram a percepção de estarem sendo punidas por estarem grávidas.

Fiquei no escritório sem fazer nada. (E7)

Eles me colocaram para fazer cópias xerox. Passei 8 meses da minha gravidez fazendo cópias xerox e enviando documentos para [o cliente]. (E5)

A identificação com seu próprio gênero promoveu em algumas dessas líderes femininas o desejo de se tornarem um modelo a ser seguido e não apenas inspirarem, mas também encorajarem outras mulheres a continuarem e abraçarem sua feminilidade. E2 mencionou que se sentia “responsável por tentar mostrar” para outras mulheres que as entende e que é possível ter sucesso. E8 relatou que encorajava outras mulheres: “Não se esqueçam de que vocês são mulheres. Por mais que vivamos aqui no meio dos homens, não se esqueçam de que vocês são mulheres.”

Ser mulher parece ser muito importante para essas líderes, embora nem sempre escolham expressar sua feminilidade. Essa decisão pode ter causado uma mudança de comportamento e influenciado a forma como se apresentam profissionalmente. Embora haja uma despersonalização devido ao uso de macacões, sua forte autoimagem e autopercepção como uma mulher feminina (Stern, et al., 1987) são percebidas em vários relatos.

Às vezes eu quero falar sobre coisas de mulher. Eu quero falar, e os homens não gostam de falar. (E1)

Para expressar sua feminilidade, algumas mulheres estabeleceram rotinas de beleza em suas cabines, como fazer a unha e limpeza de pele, outras usavam objetos relacionados ao universo feminino ou faziam atividades também relacionadas a esse universo no tempo livre, como bordado e crochê.

Tenho uma lanterna rosa, botas rosas. Geralmente, tenho um caderno de unicórnio, uma caneta de sereia. Então, tenho o hábito de levar essas coisas a bordo. (F7).

No entanto, em resposta à postura de alguns homens, algumas destacaram a necessidade de esconder sua sexualidade.

Sempre tive um corpo bonito... E isso às vezes chama a atenção de um homem. Parece que um homem não pode ver uma mulher bonita. (E3)

Você se sente como se fosse um pedaço de carne. (E5)

A máxima expressão da identidade de gênero para essas mulheres foi a mudança de comportamento causada pela liberdade de expressar sua feminilidade ao deixar o navio durante o tempo livre.

Quando desembarcava, eu era outra pessoa. Eu fazia penteado, usava perfume, cheia de colares, cheia de coisas. (F2)

Meu marido diz que quando desembarcava, eu era um homem e me transformava em mulher quando chegava em casa. (F6)

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados deste estudo, é possível concluir que ser uma mulher líder em um contexto dominado por homens, como a indústria *offshore*, significa enfrentar uma série de desafios. No início de suas carreiras, essas mulheres foram expostas a um ambiente bastante desafiador unicamente por serem mulheres. Sua capacidade de desempenhar suas funções era questionada, elas não eram vistas como tendo a força física necessária para realizar as tarefas, além de vivenciarem situações de assédio sexual e moral.

Os relatos também mostraram que, no início de suas carreiras, algumas delas tiveram maus líderes que tornaram suas vidas um inferno, o que as fez chorar sozinhas em suas cabines, já que demonstrar emoções seria considerado um sinal de fraqueza. Outras tiveram excelentes líderes que as reconheceram, treinaram e encorajaram. Além disso, a dominação das mulheres líderes em terra sugere que o fenômeno da “abelha rainha” (DERKS et al., 2011) pode ocorrer em relacionamentos indiretos, como uma “abelha rainha diagonal”, em que líderes em terra não apoiam o avanço das mulheres *offshore*. Sugere-se, portanto, a condução de novos estudos para explorar esse fenômeno.

A percepção inicial das participantes sobre como uma líder deveria ser contribuiu para aumentar seus comportamentos agênticos, transformando-as em líderes muito duras, que estavam sempre impondo sua liderança e pressionando as pessoas ao seu redor (SEALY, 2010). No entanto, todas concordaram que, após terem consolidado sua liderança, puderam mostrar uma liderança mais comunal e tiveram mais liberdade para expressar sua feminilidade (RUDMAN; GLICK, 2001). Ou seja, o estudo confirmou que, quando a mulher finalmente alcança uma posição de liderança mais alta, ela se permite exibir mais expressões do feminino e começa a ser uma líder mais comunal, o que mostra que o estereótipo da liderança agêntica pode ser quebrado.

A análise das entrevistas também revelou que as experiências às quais essas mulheres foram expostas, o tipo de educação que tiveram e o ambiente em que foram criadas podem ter sido os fundamentos para as primeiras questões sobre o exercício da feminilidade, identidade de gênero e identificação de gênero. A situação financeira precária de suas famílias durante a infância parece ter incitado seus pais a inculcar nas filhas a necessidade de escolher uma carreira que trouxesse boas oportunidades. O colégio militar também foi percebido como uma oportunidade de escapar da pobreza, sendo ainda o ponto de partida para o desenvolvimento de uma identidade de gênero percebida como mais masculina. Nesse ambiente dominado por homens, elas já eram despersonalizadas

como mulheres, pois tinham que se adaptar a políticas e rotinas criadas para igualar seus membros, desenvolvidas por uma organização predominantemente masculina (HUMBERD, 2014).

A estrutura familiar, ou a falta dela, também parece ter sido um gatilho para a postura agêntica das participantes e por sua busca por independência, especialmente em relação aos homens. Algumas dessas mulheres não tinham um modelo masculino e, por terem visto o exemplo de suas mães, desenvolveram a crença de que teriam que cuidar de si mesmas quando crescessem. Por outro lado, modelos fortes, masculinos e femininos, também contribuíram para a formação das identidades dessas mulheres.

O papel de liderança exige um vasto conjunto de habilidades, de acordo com o desafio e o ambiente, o que significa que ambos os gêneros têm habilidades e vantagens (MORAN, 1992; BARK et al., 2016). Agência e comunhão, por si só, não parecem abordar a diversidade encontrada nas complexas relações sociais (ABELE; WOJCISZKE, 2014). À medida que as mulheres incorporam características de liderança femininas e masculinas, elas desenvolvem a “liderança ginândrica”, em que características masculinas e femininas se fundem em um estilo de liderança mais autêntico e eficaz (ATHANASOPOULOU, MOSS-COWAN, SMETS; MORRIS, 2017). Nesse sentido, os achados deste estudo sugerem que a construção da liderança ginândrica começa na infância e é construída ao longo de uma jornada. Para estudos futuros, portanto, sugerimos uma investigação mais aprofundada dessa jornada e do processo de reivindicação e concessão que envolve o desenvolvimento da identidade de liderança.

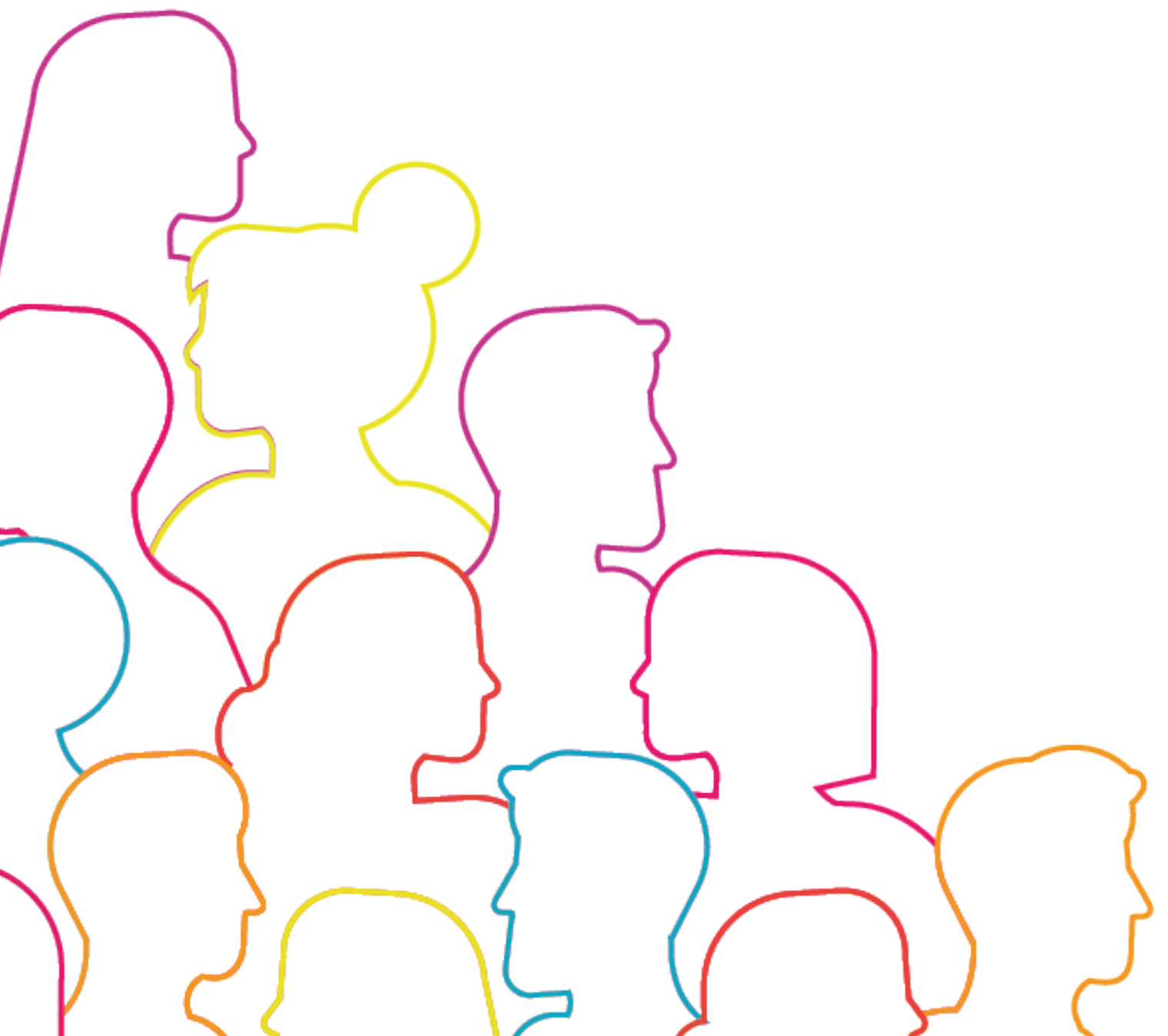
REFERÊNCIAS

- ABELE, A. E.; WOJCISZKE, B. Communal and agentic content in social cognition: A dual perspective model. **Advances in Experimental Social Psychology**, v. 50, p. 195-255, 2014.
- ADAMS, V. **'It's not a him, it's a her': An exploration into the changes and challenges, meanings and mechanisms in the lives of timorese women workers on the offshore**. Thesis (Master of Philosophy in Development Studies), Massey University Manawatu, New Zealand, 2014.
- ATHANASOPOULOU, A.; MOSS-COWAN, A.; SMETS, M.; MORRIS, T. Claiming the corner office: Female CEO careers and implications for leadership development. **Human Resources Management**, v. 57, n. 2, p. 617-639, 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARK, A. S. H.; ESCARTÍN, J.; SCHUH, S. C.; VAN DICK, R. Who Leads More and Why? A Mediation Model from Gender to Leadership Role Occupancy. **Journal of Business Ethics**, v. 139, p. 473-483, 2016.
- BASS, B. M. **Bass and Stodgill's handbook of leadership. Theory, research & managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- BAUER, M. W. Análise de conteúdo clássica: uma revisão. In: BAUER, M. W.; GASKELL, G. (Org.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**, Petrópolis: Vozes, 2002.
- BEM, S. L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, v. 42, n. 2, p.155-162, 1974.
- BERG, S. Snowball sampling. In: Kotz, S.; Johnson, N. L. **Encyclopedia of Statistical Sciences**, v. 8, Wiley and Sons, 1988.
- BORN, A.; RANEHILL, E.; SANDBERG, A. **A man's world? - The impact of a male dominated environment on female leadership**. University of Gothenburg, Department of Economics, Working Paper 744, School of Business, Economics and Law, University of Gothenburg, 2018.
- BOSTON CONSULTING GROUP. **Untapped Reserves: Promoting gender balance in oil and gas**. BCG, 2017. Disponível em: <https://www.bcg.com/publications/2017/energyenvironment-people-organization-untapped-reserves>.

- BRUNNER, S. S. **Women in Leadership Positions: How do female leaders address challenges associated with their role in a male-dominated organizational environment?** Dissertation (International MSc in Management), Universidade Católica Portuguesa, 2018.
- CAMPOS, D. C. A análise de conteúdo na pesquisa qualitativa. In: BAPTISTA, M. N.; CAMPOS, D. C. (Org.). **Metodologias de pesquisa em ciências: análises quantitativa e qualitativa**. Rio de Janeiro, LTC, 2007.
- CARLI, L. L.; EAGLY, A. H. Gender and Leadership. In: **The Sage Handbook of Leadership**, p. 103–117. Los Angeles: Sage, 2011.
- CONGER, J. A.; KANUNGO, R. N. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. **Journal of Organizational Behavior**, v. 15, p. 439– 452, 1994.
- COSTA, M. M., **Empoderamento da Mulher Brasileira na Área Marítima**. Monografia (Curso de Aperfeiçoamento para Oficiais de Náutica) - Centro de Instrução Almirante Graça Aranha, Marinha do Brasil, 2019.
- DANBOLD, F.; BENDERSKY, C. Balancing professional prototypes increases the valuation of women in male-dominated professions. **Organization Science**, v. 31, n. 1, p. 119-140, 2020.
- DAVEY, K.M., Women's Accounts of Organizational Politics as a Gendering Process. **Gender, Work and Organization**, v. 15, n. 6, 2008.
- DERKS, B.; ELLEMERS, N.; VAN LAAR, C.; DE GROOT, K. Gender-Bias Primes Elicit Queen-Bee Responses Among Senior Policewomen. **British Journal of Social Psychology**, v. 50, p. 519–535, 2011.
- DERKS, B.; VAN LAAR, C.; ELLEMERS, N. The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. **The Leadership Quarterly**, v. 27, p. 456–469, 2016.
- DERUE, D.S.; ASHFORD, S.J. Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity constructions in organizations. **Academy of Management Review**, v. 35, n. 4, p. 627-647, 2010.
- DERUE, D. S.; ASHFORD, S. J.; COTTON, N. C. **Assuming the Mantle: Unpacking the Process by Which Individuals Internalize a Leader Identity**. Exploring Positive Identities and Organizations: Building a Theoretical and Research Foundation, p. 217-236, Psychology Press, 2009.
- EAGLY, A. H.; CARLI, L. L. Women and the Labyrinth of Leadership. **Harvard Business Review**, p. 63-71, 2007.
- EAGLY, A.H.; KARAU, S. J. Role congruity theory of prejudice toward female leaders. **Psychological Review**, v. 109, n. 3, p. 573–598, 2002.
- EAGLY, A. H. Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. **Psychology of Women Quarterly**, v. 31, p. 1–12, 2007.
- ELY, R. J.; MEYERSON, D. E. An organizational approach to undoing gender: The unlikely case of offshore oil platforms. **Research in Organizational Behavior**, v. 30, p. 3-34, 2010.
- ELY, R. J. The effects of organizational demographics and social identity on relationships among professional women. **Administrative Science Quarterly**, v. 39, p. 203-238, 1994.
- ELY, R. J. The Power in deiviography: Women's social constructions of gender identity at work. **Academy of Management Journal**, v. 38, n. 3, p. 589-634, 1995.
- EPITROPAKI, O.; MARTIN, R. Implicit leadership theories in applied settings: factor structure, generalizability, and stability over time, **Journal of Applied Psychology**, v. 89, n. 2, 293–310, 2004.
- FERREIRA, M. C. Questionário estendido de atributos pessoais: Uma medida de traços masculinos e femininos. **Teoria e Pesquisa**, v. 11, n. 2, p. 155-161, 1995.
- FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3a. Edition, Artmed & Bookman, 2009.
- GARCIA-RETAMERO, R.; LÓPEZ-ZAFRA, E. Prejudice against women in male-congenial environments: Perceptions of gender role congruity in leadership. **Sex Roles**, v. 55, p. 51–61, 2006.

- GLASS, C.; COOK, A. Leading at the top: Understanding women's challenges above the glass ceiling. **The Leadership Quarterly**, v. 27, p.51-63, 2016.
- GLOOR, J. L.; MORF, M.; PAUSTIAN-UNDERDAHL, S.; BACKES-GELLNER, U. Fix the Game, Not the Dame: Restoring Equity in Leadership Evaluations. **Journal of Business Ethics**, v. 161, p. 497-511, 2020.
- GOLDING, C.; ROUSE, C. Orchestrating Impartiality: The Impact of "Blind" Auditions on Female Musicians. **The American Economic Review**, p. 715-773, 2000.
- GOODMAN, L. A. Snowball Sampling. **The Annals of Mathematical Statistics**, v. 32, n. 1, p. 148-170, 1961.
- GUEST, G.; BUNCE, A.; JOHNSON, L. How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. **Field Methods**, v. 18, n. 1, p. 59-82, 2006.
- HAILE, S.; EMMANUEL, T.; DZATHOR, A. Barriers and Challenges Confronting Women for Leadership and Management Positions: Review and Analysis. **International Journal of Business and Public Administration**, v. 13, n. 1, 2016.
- HEILMAN, M. E.; OKIMOTO, T. G. Why are women penalized for success at male tasks? The implied communality deficit. **Journal of Applied Psychology**, v. 92, n. 1, p. 81-92, 2007.
- HUMBERD, B. K. **Seeing herself as a leader: An examination of gender leadership**. Dissertation (Doctor of Philosophy in Management and Organization), Boston College, 2014.
- IBARRA, H.; CARTER, N. M.; SILVA, C. Why men still get more promotions than women. **Harvard Business Review**, 2010.
- JANDESKA, K. E.; KRAIMER, M. L. Women's Perceptions of Organizational Culture, Work Attitudes, and Role-modeling Behaviors. **Journal of Managerial Issues**, v. 17, n. 4, p. 461-178, 2005.
- JOHNSON, S. K.; MURPHY, S. E.; ZEWDIE, S.; REICHARD, R. J. Physical attractiveness biases in ratings of employment suitability: Tracking down the "beauty is beastly" effect. **The Journal of Social Psychology**, v. 150, n. 3, p.301-318, 2010.
- JOHNSON, S. K.; PODRATZ, K. E.; DIPBOYE, R. L.; GIBBONS, E. The strong, sensitive type: Effects of gender stereotypes and leadership prototypes on the evaluation of male and female leaders. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 106, p. 39-60, 2008.
- JOHNSON, S. K.; SITZMANN, T.; NGUYEN, A. T. Don't hate me because I'm beautiful: Acknowledging appearance mitigates the "beauty is beastly" effect. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, v. 125, p.184-192, 2014.
- KAISER, C. R.; SPALDING, K. E. Do women who succeed in male-dominated domains help other women? The moderating role of gender identification. **European Journal of Social Psychology**, v. 45, p. 599-608, 2015.
- KOENIG, A. M., EAGLY, A. H., MITCHELL, A. A.; RISTIKARI, T., Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. **Psychological Bulletin**, v. 137, n. 4, p. 616-642, 2011.
- KORBUTAY, T.; SYED, J.; HALOUB, R. Congruity between the gender role and the leader role: a literature review. **European Business Review**, v. 31, n. 6, p. 831-848, 2019.
- LINEHAN, M.; SCULLION, H. The Development of Female Global Managers: The Role of Mentoring and Networking. **Journal of Business Ethics**, p.29-40, 2008.
- MARTIN, P. Y.; COLLINSON, D. 'Over the Pond and Across the Water': Developing the Field of 'Gendered Organizations'. **Gender, Work and Organization**. v. 9, n. 3, 2002.
- MEYERSON, D.; FLETCHER, J. K. A Modest Manifesto for Shattering the Glass Ceiling. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 1, p.126-136, 1999.
- MORAN, B. B. Difference Gender in Leadership. **Library Trends**, v. 40, n. 3, p. 475-91, 1992.
- OFFERMAN, L.R.; KENNEDY, J. K.; WIRTZ, P.W. Implicit leadership theories: Content, structure and generalizability, **Leadership Quarterly**, 5, 43-58, 1994.

- PAAP, K., **Working Construction: Why white working-class men put themselves – and the labor movement – in harm’s way.** Cornell University Press, Ithaca and London, 2006.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P., Feminized Management and Backlash Toward Agentic Women: The Hidden Costs to Women of a Kinder, Gentler Image of Middle Managers. **Journal of Personality and Social Psychology**, v. 77, n. 5, p. 1004-1010, 1999.
- RUDMAN, L. A.; GLICK, P., Prescriptive Gender Stereotypes and Backlash Toward Agentic Women. **Journal of Social Issues**, v. 57, n. 4, p. 743–762, 2001.
- SALLES, D. M. R.; COSTA, I. S. A. Representações do trabalho: estudo sobre confinamento na indústria petrolífera. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 3, p. 230–242, 2013.
- SARSONS, G. Recognition for Group Work: Gender Differences in Academia. **American Economic Review: Papers & Proceedings**, v. 107, n. 5, p.141–145, 2017.
- SCHAUMBER, R. L.; FLYNN, F. J. Self-Reliance: A Gender Perspective on its Relationship to Communitality and Leadership Evaluations. **Academy of Management Journal**, v. 60, n. 5, p.1859–1881, . 2017.
- SEALY, R. Changing perceptions of meritocracy in senior women’s careers. **Gender in Management**, v. 25, n. 3, p. 184-197, 2010.
- SMITH, P., CRITTENDEN, N.; CAPUTI, P. **Measuring women’s beliefs about glass ceilings: development of the career pathways survey.** Research Online, p. 60-68, 2012.
- SOUZA, A. A. Perfil do homem *offshore*. **Caderno de Pesquisas em Administração**, v. 1, n. 3, p. 1-8, 1996.
- STERN, B. S.; BARAK, B.; GOULD, S. J. Sexual Identity Scale: A New Self-Assessment Measure. **Sex Roles**, v. 17, n. 9/10, 1987.
- SUTHERLAND, V. J.; COOPER, C. L. **Stress prevention in the offshore oil and gas exploration and production industry.** ILO Working Paper, International Labour Organization, 1996.
- TRAPNELL, P. D.; PAULHUS, D. L. Agentic and communal values: Their scope and measurement. **Journal of Personality Assessment**, v. 94, n. 1, p. 39–52, 2012.
- TYLER, M.; COHEN, L. **Living and working in grey areas: Gender in/visibility and organizational space.** Revealing and concealing gender, p. 23-38. London: Palgrave Macmillan, 2010.
- VAN VUGT, M., HOGAN, R.; KAISER, R. B. Leadership, Followership and Evolution: Some Lessons From the Past. **American Psychologist**, v. 63, n. 3, p. 182–196, 2008.
- VON HIPPEL, C., WALSH, A. M.; ZOUROUDIS, A. Identity Separation in Response to Stereotype Threat. **Social Psychological and Personality Science**, v. 2, n. 3, p. 317-324, 2011.
- WRIGHT, T. Uncovering sexuality and gender: an intersectional examination of women’s experience in UK construction. **Construction Management and Economics**, v. 31, n. 8, p. 832–844, 2013.
- YIN, R.K., **Pesquisa qualitativa do início ao fim.** Porto Alegre: Penso, 2016.



A atuação da Patrulha Maria da Penha no Estado do Rio de Janeiro e seu desempenho na proteção às mulheres vítimas de violência

André Alexandrino Amaro de Sales
Fátima Bayma de Oliveira

RESUMO: O presente trabalho objetiva analisar a atuação do programa Patrulha Maria da Penha – Guardiões da Vida (PMP-GV), iniciativa da Polícia Militar do Estado do Rio de Janeiro cujo foco é o atendimento e monitoramento de mulheres vítimas de violência doméstica. O estudo foca na atuação dos policiais militares com viaturas específicas que auxiliam na proteção dessas vítimas na cidade do Rio de Janeiro. A metodologia adotada envolveu a análise de dados secundários e uma pesquisa primária com mulheres assistidas pelo PMP-GV e com policiais militares participantes do programa. Participaram da pesquisa 408 mulheres e 160 policiais. Os resultados indicam que o Programa PMP-GV é avaliado de forma positiva pelas participantes, sinalizando o funcionamento desta política pública em linha com as diretrizes estabelecidas. Espera-se que os achados da pesquisa ofereçam subsídios para o aprimoramento de processos, viabilizando um melhor atendimento às vítimas e melhores condições de trabalho aos policiais envolvidos. Além disso, os resultados podem contribuir para o desenvolvimento de políticas públicas semelhantes, direcionando a institucionalização de iniciativas em um cenário de alta complexidade social.

Palavras-Chave: Direitos Humanos; Políticas Públicas; Violência Doméstica Contra a Mulher; Gênero; Violência de Gênero.

INTRODUÇÃO

Nas últimas cinco décadas, a violência contra a mulher tem recebido destaque nas discussões sobre direitos humanos e igualdade de gênero. Em 1975, o México sediou a primeira Conferência Mundial sobre a Mulher, e, em 1979, a ONU adotou a Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher, ratificada pelo Brasil em 1984. Esses eventos marcam a luta internacional contra os abusos e discriminações enfrentados pelas mulheres.

A violência doméstica, frequentemente chamada de abuso doméstico ou violência familiar, é um tipo específico de violência que ocorre dentro do ambiente doméstico. Esse tipo de violência contra a mulher é frequentemente perpetrado por parceiros íntimos, podendo ainda envolver abusos contra crianças, idosos e outros membros da família. As formas de violência doméstica incluem abuso físico, verbal, emocional, econômico e sexual, que podem variar de comportamentos sutis a agressões físicas graves, como espancamentos e mutilações.

A Lei Maria da Penha foi criada justamente para proteger as mulheres e garantir que os agressores sejam punidos (BRASIL, 2006). A lei foi chamada de Maria da Penha em homenagem à luta da biofarmacêutica Maria da Penha Maia Fernandes, que sobreviveu a duas tentativas de assassinato por parte de seu marido, e foi uma resposta aos altos índices de violência contra a mulher no Brasil e às pressões de movimentos feministas. Além disso, o Brasil, como signatário de várias convenções internacionais, foi pressionado a criar mecanismos mais eficazes para proteger as mulheres da violência doméstica (CABETTE; SILVA, 2013).

O Programa Patrulha Maria da Penha – Guardiões da Vida (PMP-GV), lançado no Rio de Janeiro em 2019, busca oferecer proteção a mulheres que possuem Medidas Protetivas de Urgência (MPU). A presente pesquisa tem como objetivo analisar a atuação do PMP-GV na proteção de mulheres vítimas de violência doméstica, visando oferecer subsídios para o aprimoramento de processos que resultem em melhores condições de trabalho aos policiais envolvidos. Metodologicamente, foi feita uma pesquisa documental combinada com um levantamento envolvendo tanto mulheres assistidas pelo PMP-GV e aos policiais militares participantes do programa. O estudo sobre o desempenho da PMP-GV é relevante para avaliar se o programa pode ser estabelecido como uma política pública permanente. Adicionalmente, busca-se preencher uma lacuna na PMERJ, que até o momento

não possui dados comparativos sobre a violência doméstica no estado, além de contribuir para a compreensão do papel do policial militar no combate à violência contra a mulher.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Violência doméstica contra mulher

A violência pode ser entendida como um fenômeno que permeia toda a ordem social, tanto na esfera institucional, política, econômica, cultural, educacional, policial e étnico-racial, quanto nas relações interpessoais, familiar e doméstica. É uma violação dos direitos humanos, afetando a vida, a saúde, a integridade física e psicológica do ser humano (MOREIRA et al., 2011). Neste prisma, a violência é sentida quando há uma ruptura nos limites estabelecidos pelo social, cultural, histórico e/ou subjetivo, através de atos que afligem a integridade física, psíquica, sexual e moral da vítima, incluindo ameaças, coerção ou privação de liberdade. (GUIMARÃES; PEDROZA, 2015).

A Organização Mundial da Saúde (OMS) define violência como sendo o uso intencional de força física ou poder, ameaçado ou real, contra si mesmo, outra pessoa, ou contra um grupo ou comunidade, que resulta em, ou tem alta probabilidade de resultar em ferimentos, morte, dano psicológico, subdesenvolvimento ou privação (DAHER, 2003). Neste sentido, a violência é cultural e sua existência remonta à origem da família. Pode ser considerada uma doença social que acomete a maioria das sociedades patriarcais.

Santos (1996) destaca que a violência se configura como um dispositivo de controle aberto e contínuo, ou seja, a relação social caracterizada pelo uso real ou virtual da coerção, que impede o reconhecimento do outro, mediante o uso da força ou da coerção, provocando algum tipo de dano. A violência conjugal é um tipo de violência que expressa o desejo de uma pessoa de controlar e dominar a outra. Essa violência doméstica envolve atos repetitivos que vão se agravando com frequência e intensidade, causando danos físicos e psicológicos à mulher.

O termo violência doméstica é proveniente do feminismo dos anos de 1960, e ainda é muito utilizado no contexto inglês e no norte-americano. Apresenta limitações por ser um termo de conotação social e espacial restringida, por não contemplar a violência que pode ocorrer fora do ambiente doméstico – por exemplo, a violência nas ruas, urbana e de namoro, assim como outras configurações de conjugalidade (CANTERA, 2007). A noção do ciclo da violência doméstica surge como meio de compreender a forma como os eventos de agressão ocorrem em relacionamentos íntimos e porque eles tendem a se repetir de modo a deixar a vítima como “refém” da situação de violência.

A violência contra a mulher é definida pela ONU como “qualquer ato de violência baseado no gênero que resulte em, ou que potencialmente resulte em danos físicos, sexuais, psicológicos ou qualquer tipo de sofrimento nas mulheres”. Desta forma, estão associadas a essa classe de crimes, além de violências físicas e de cunho sexual, condutas que visem ameaças, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, perseguição, chantagem, entre outras que afetem o direito de ir e vir das mulheres (SANCHES et al., 2018).

Osterne (2020) afirma que a expressão violência doméstica ou violência contra a mulher no âmbito do domicílio designa qualquer ação ou conduta que cause morte, constrangimento, dano ou sofrimento físico, sexual, psicológico, moral ou simbólico, à mulher, no âmbito doméstico, ou seja, em seu espaço domiciliar. Na concepção feminista, a violência doméstica contra a mulher perpetrada por seu parceiro íntimo é a expressão mais cruel, mais dramática da desigualdade de gênero na nossa cultura (MEDEIROS, 2018).

Neste contexto, a violência por parceiro íntimo (VPI) é entendida como qualquer comportamento em um relacionamento íntimo que cause danos físico, psicológico ou sexual aos envolvidos. Esta

definição parte de uma evolução histórica dos movimentos feministas e da luta das mulheres por uma legislação contra a impunidade no cenário nacional e internacional, buscando dar visibilidade a este problema a fim de que a violência se torne objeto de políticas públicas de enfrentamento (CONCEIÇÃO et al., 2018; JEWKES, 2002), conforme discutido a seguir.

Iniciativas de enfrentamento à violência contra a mulher

Desde a década de 1950, a Organização das Nações Unidas (ONU) tem liderado esforços para combater a violência contra a mulher, promovendo a igualdade de direitos entre homens e mulheres, por meio da criação da Comissão de Status da Mulher e da formulação de tratados como a Declaração Universal dos Direitos Humanos. Em 1979, a ONU adotou a Convenção para a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra a Mulher (CEDAW), também conhecida como a Lei Internacional dos Direitos da Mulher, que busca promover os direitos das mulheres e eliminar discriminações. No Brasil, os movimentos feministas começaram a se organizar na década de 1970, combatendo o machismo sistêmico. Um exemplo emblemático dessa luta foi a reação ao assassinato de Ângela Maria Diniz em 1976, cujo ex-marido foi absolvido sob a alegação de “legítima defesa da honra”, gerando mobilização social sob o lema “quem ama não mata”.

Em 1985, foi criada a primeira Delegacia de Atendimento à Mulher (DEAM) em São Paulo, um marco no atendimento especializado às vítimas. O Governo Federal, através da Secretaria de Políticas para as Mulheres, contribuiu com a criação da Central de Atendimento à Mulher – Ligue 180, em 2005, que opera 24 horas por dia, recebendo denúncias e fornecendo orientações. Em 2011, o serviço foi expandido para atender brasileiras no exterior.

A implantação das Delegacias de Atendimento à Mulher, a partir da década de 1980, foi resultado da pressão de mulheres organizadas e contribuiu para dar maior visibilidade ao problema. Novas propostas foram desenvolvidas para fortalecer a rede de atendimento à mulher. O Programa de Prevenção, Assistência e Combate à Violência Contra a Mulher – Plano Nacional, criado em 2003, é um exemplo de ação articulada entre ministérios e secretarias, visando a criação de uma rede de políticas públicas.

Sancionada em 7 de agosto de 2006 a Lei Nº 11.340, conhecida como “Lei Maria da Penha”, foi promulgada a fim de oferecer mecanismos para o enfrentamento e defesa da mulher mediante a violência doméstica e familiar, objetivando que se cumpram os ditames constitucionais – Art. 226º, § 8, da Constituição Federal (BRASIL, 1988). A Lei Maria da Penha tem o objetivo de coibir e prevenir a violência praticada contra a mulher, em todas as formas tipificadas em seu Art.7º (BRASIL, 2006):

São formas de violência doméstica e familiar contra a mulher, entre outras:

- a violência física, entendida como qualquer conduta que ofenda sua integridade ou saúde corporal;
- a violência psicológica, entendida como qualquer conduta que lhe cause dano emocional e diminuição da autoestima ou que lhe prejudique e perturbe o pleno desenvolvimento ou que vise degradar ou controlar suas ações, comportamentos, crenças e decisões, mediante ameaça, constrangimento, humilhação, manipulação, isolamento, vigilância constante, perseguição contumaz, insulto, chantagem, ridicularização, exploração e limitação do direito de ir e vir ou qualquer outro meio que lhe cause prejuízo à saúde psicológica e à autodeterminação;
- a violência sexual, entendida como qualquer conduta que a constranja a presenciar, a manter ou a participar de relação sexual não desejada, mediante intimidação, ameaça, coação ou uso da força; que a induza a comercializar ou a utilizar, de qualquer modo, a sua sexualidade, que a impeça de usar qualquer método contraceptivo ou que a force ao matrimônio, à gravidez, ao aborto ou à prostituição, mediante coação, chantagem, suborno ou manipulação; ou que limite ou anule o exercício de seus direitos sexuais e reprodutivos;
- a violência patrimonial, entendida como qualquer conduta que configure retenção, subtração, destruição parcial ou total de seus objetos, instrumentos de trabalho, documentos pessoais, bens, valores e direitos ou recursos econômicos, incluindo os destinados a satisfazer suas necessidades;
- a violência moral, entendida como qualquer conduta que configure calúnia, difamação ou injúria.

O Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, lançado em 2007, busca consolidar a Política Nacional de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres, alinhando-se à legislação nacional e aos instrumentos internacionais de direitos humanos. Embora o Estado tenha um papel crucial, a sociedade também tem a responsabilidade de combater a violência contra a mulher e promover uma cultura de igualdade.

Apesar dos avanços, a violência contra a mulher persiste, atingindo de maneira desigual diferentes grupos sociais no Brasil. Dados do Escritório das Nações Unidas para Crime e Drogas (UNODC) de 2018 revelam que o Brasil tem uma taxa alarmante de feminicídios, com 4 mulheres mortas a cada 100 mil, 74% acima da média mundial. Em 2018, foram registrados 263.067 casos de violência corporal doméstica, o que equivale a um caso a cada dois minutos, e 1.206 feminicídios, dos quais 88,8% foram cometidos por companheiros ou ex-companheiros das vítimas, destacando a necessidade de acompanhamento rigoroso das vítimas.

O Dossiê Mulher 2019 revela que a violência física é a forma mais comum de agressão, com 42.423 casos registrados. A violência moral, patrimonial e psicológica também é recorrente. Um estudo da Defensoria Pública do Rio de Janeiro mostrou que mais da metade das mulheres assassinadas já havia sofrido violência doméstica anteriormente, mas muitas não denunciaram por medo ou coação dos agressores.

Esses dados evidenciam a necessidade urgente de políticas públicas efetivas para garantir a implementação da Lei Maria da Penha e a punição dos agressores. É essencial que o Estado invista na criação de mais delegacias especializadas e juizados, além de garantir o acolhimento das vítimas para que o processo não seja interrompido no início. Os movimentos feministas pressionam o Estado para assegurar maior proteção às mulheres, dado o aumento dos casos de violência doméstica.

A prevenção é crucial, incluindo ações educativas e culturais que promovam atitudes igualitárias e o respeito às diversidades de gênero. Políticas de prevenção primária devem alcançar toda a sociedade, buscando mudar padrões socioculturais de tolerância à violência contra as mulheres. A prevenção secundária envolve a intervenção precoce por órgãos públicos em diferentes áreas, enquanto a prevenção terciária presta serviços de reparação às vítimas e responsabiliza os perpetradores.

METODOLOGIA

A partir da pergunta que norteou o desenvolvimento desta pesquisa – de que formas o Programa Patrulha Maria da Penha – Guardiões da Vida (PMP-GV) promove proteção às mulheres vítimas de violência? – foram definidos dois objetivos específicos: (1) descrever a atuação da PMP-GV e detalhar os resultados obtidos mediante a fiscalização das Medidas Protetivas de Urgência (MPU) deferidas em favor das mulheres; (2) investigar as percepções de mulheres assistidas e dos policiais militares integrantes do programa sobre seu funcionamento e efetividade.

Para tanto, foram analisados dados secundários coletados junto à coordenação do programa, incluindo informações sobre as dinâmicas de atendimento, legislação interna e número de atendimentos realizados pelas equipes da PMP-GV. Além disso, também foi realizada coleta de dados primários, através de dois levantamentos com mulheres atendidas e com policiais militares que atuam diretamente no programa, estes últimos também chamados de “patrulheiros”.

Considerando o fato de o programa ter cobertura em todo território do estado do Rio de Janeiro, a delimitação territorial tem como recorte espacial o estado do Rio de Janeiro. Os dados secundários foram coletados junto à coordenação do programa e correspondem ao período de agosto de 2019, momento em que se iniciou o programa até agosto de 2021, ou seja, cobrem os dois primeiros anos de funcionamento da PMP-GV. Com relação à pesquisa primária, a coleta de dados foi realizada durante os meses de janeiro e fevereiro de 2022.

Os questionários, elaborados na plataforma Survey Monkey, continham perguntas fechadas e abertas. O questionário voltado aos policiais militares continha 29 perguntas, em que se buscou investigar o perfil social e profissional de desses agentes, assim como também captar suas percepções sobre a importância da capacitação, o grau de interação com outras instituições atuantes na rede especializada de atendimento às mulheres em situação de violência, além das percepções destes sobre a receptividade das mulheres vítimas de violência doméstica ao atendimento da Patrulha Maria da Penha-Guardiões da Vida.

O questionário voltado às mulheres assistidas pelo programa continha 31 perguntas, visando construir um perfil socioeconômico, investigar suas percepções sobre qualidade e funcionamento do serviço, bem como conhecer sobre as condições e meios de acesso ao serviço da PMP-GV, reincidência de novas agressões após o início de atendimento pela patrulha.

O questionário direcionado às mulheres assistidas pelo PMP-GV foi respondido por 408 mulheres, de modo voluntário e anônimo, sendo aplicado através dos policiais militares que assistem as mulheres. Foi sugerido aos policiais o envio aleatório para no mínimo dez assistidas de cada Batalhão ou UPP que possuem o serviço. Partindo desse recorte, o quantitativo de questionário respondidos estimado seria de 450, sendo que ao fim da coleta foram recebidos 408 questionários.

Já o segundo questionário, direcionado aos policiais militares integrantes do programa, foi enviado para todos os 180 policiais, sendo que, deste total, 160 participaram da pesquisa respondendo também de modo voluntário e anônimo, sendo estes questionários aplicados com apoio da coordenação do Programa PMP-GV.

APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Dados secundários

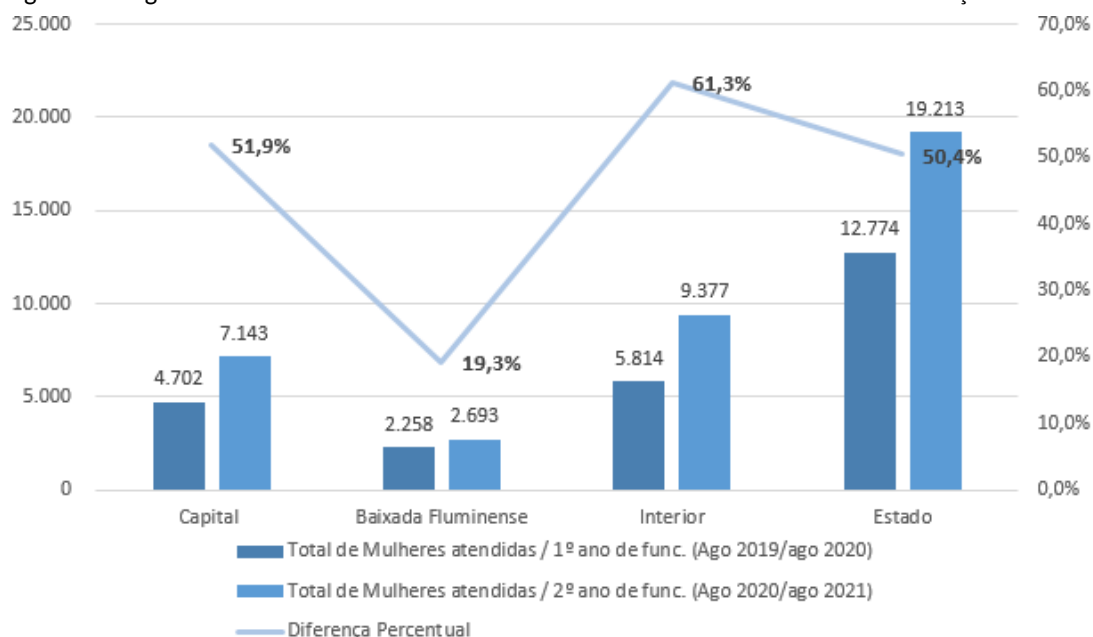
Os dados coletados junto à coordenação do Programa PMP-GV nos permitem uma visão do alcance e produtividade do programa a partir do volume de atendimentos realizados, da cobertura segundo as regiões do estado e números de mulheres beneficiadas por essa política pública entre agosto de 2019 (início do programa) e de agosto de 2021, ou seja, relativos aos primeiros dois anos de funcionamento do serviço.

O programa PMP-GV da Polícia Militar possui cobertura de atendimento em todo estado do Rio de Janeiro. Nesse sentido, todos os 39 Batalhões de área da PMERJ e mais 4 Unidades de Polícia Pacificadora (UPP) contam com pelo menos duas duplas de policiais militares especialmente treinados e habilitados, que se revezam diariamente no serviço da Patrulha Maria da Penha. Atualmente a PMERJ possui 45 patrulhas em funcionamento, sendo que o 10º Batalhão e o 30º Batalhão possuem duas patrulhas. Portanto, em termos de efetivo diretamente empenhado, trata-se de 180 policiais militares.

Os dados a seguir são provenientes dos registros de atendimentos feitos em Boletim de Ocorrência Policial Militar (BOPM) pelas equipes da PMP-GV. O programa utilizou desde o início, e de modo pioneiro na PMERJ, o sistema PMERJ Mobile, uma ferramenta para registro online das ocorrências.

O Gráfico 1 apresenta o quantitativo de mulheres atendidas nas regiões da Capital, Baixada Fluminense e Interior do estado no primeiro ano e no segundo ano do serviço. Os dados demonstram o aumento significativo do número de mulheres atendidas pela PMP-GV do primeiro para o segundo ano na ordem de 50,4%. Nesse sentido, percebe-se que a região da Baixada Fluminense apresentou o menor percentual de aumento de mulheres atendidas no período analisado (19,3%), ao passo que a Capital aumentou em 51,9% o número de mulheres atendidas e o Interior do estado teve o maior aumento desse número com 61,3%.

Gráfico 1 – Total de Mulheres Atendidas pelo Programa PMP-GV – Segundo a Região do Estado e Total do Estado – 1º e 2º Ano de Funcionamento – Diferença Percentual.

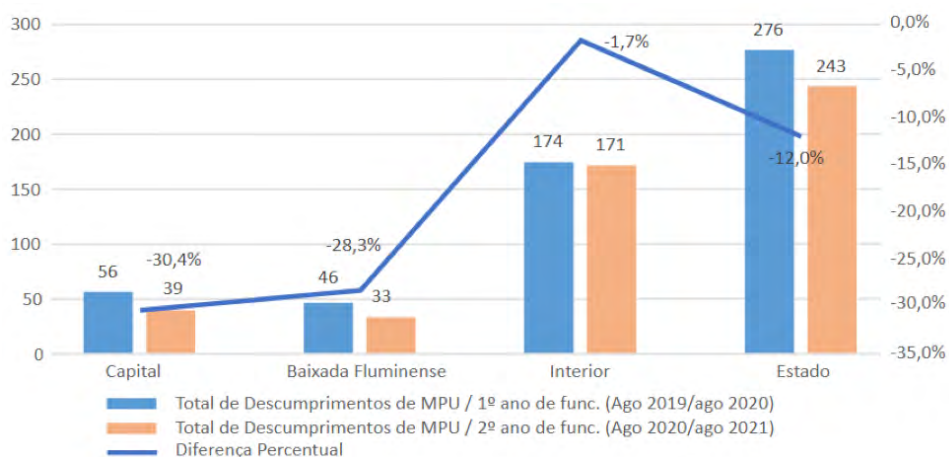


Fonte: SEPM/CAES, 2020.

Ainda sobre o número de mulheres atendidas é importante considerar que esse número é influenciado primeiramente pelo acesso das mulheres em situação de violência doméstica às medidas protetivas de urgência, bem como pelos critérios de inclusão das mulheres no programa. Portanto, assim como verificamos em outros serviços de natureza semelhante no Brasil, o Programa PMP-GV é direcionado prioritariamente para o atendimento de mulheres que possuem Medidas Protetivas de Urgência deferidas, as quais são indicadas ao programa pelos Juizados de Violência Doméstica ou Comarcas que possuam competência na matéria.

O Gráfico 2 apresenta o número de descumprimentos de medidas protetivas de urgência (MPU) registrados pelo programa PMP-GV nas regiões da Capital, Baixada Fluminense e Interior do estado no primeiro ano e segundo ano do serviço. É importante salientar que nem todos esses registros em BOPM feitos pela PMP-GV ensejaram em prisões dos autores pelo crime de descumprimento de MPU. Isso porque parte desses fatos relatados podem ter sido feitos fora de situação flagrancial, ou seja, a equipe não se deparou com o autor no momento do fato ou logo após. Ou ainda, mesmo se deparando com o autor em flagrante de descumprimento de MPU, o autor não havia sido notificado oficialmente pela justiça, o que termina por reconfigurar o flagrante.

Gráfico 2 – Total de Descumprimentos de MPU registrados pelo Programa PMP- GV – Segundo Região do Estado e Total do Estado – 1º e 2º Ano de Funcionamento – Diferença Percentual.



Fonte: SEPM/CAES, 2020.

Entretanto considerando o universo de mulheres atendidas e o número de descumprimentos de MPU relatados pelas equipes da PMP-GV, é possível inferir que a presença e acompanhamento das mulheres pela PMP-GV funcione como fator inibidor dos descumprimentos de medidas pelos autores ou de respeito às medidas judiciais estabelecidas por parte dos mesmos.

Percebe-se pelos dados uma redução dos registros de descumprimento de MPU no segundo ano de funcionamento do serviço com 12,0%, ou menos 29 casos em relação ao primeiro ano. Ainda de acordo com os dados, no primeiro ano de funcionamento da PMP-GV para cada grupo de 46 mulheres, uma delas teve a medida protetiva violada pelo agressor, enquanto já no segundo ano para cada grupo de 79 mulheres, uma teve a medida protetiva violada. Ou seja, embora havendo aumentado do número de mulheres atendidas pelo programa, e por consequência a demanda de trabalho de fiscalizações e acompanhamentos por parte das equipes de policiais, o número de descumprimentos das MPU diminuiu.

Pesquisa com mulheres assistidas

As análises a seguir foram elaboradas a partir do levantamento que contou com a participação de 408 mulheres assistidas no programa PMP-GV. A Tabela 1 apresenta os municípios de moradia declarado pelas respondentes, verificando-se a menção a 46 municípios fluminenses, ou seja, 50% dos municípios existentes no estado Rio de Janeiro. Sendo que o município de maior concentração foi o Rio de Janeiro com 31,4%. Considerando-se as regiões, 49,8% das participantes residem no interior do estado, 31,4% na capital e 17,4% na Baixada Fluminense (2% não informaram).

Tabela 1 - Mulheres Assistidas pelo Programa PMP-GV – Por Município

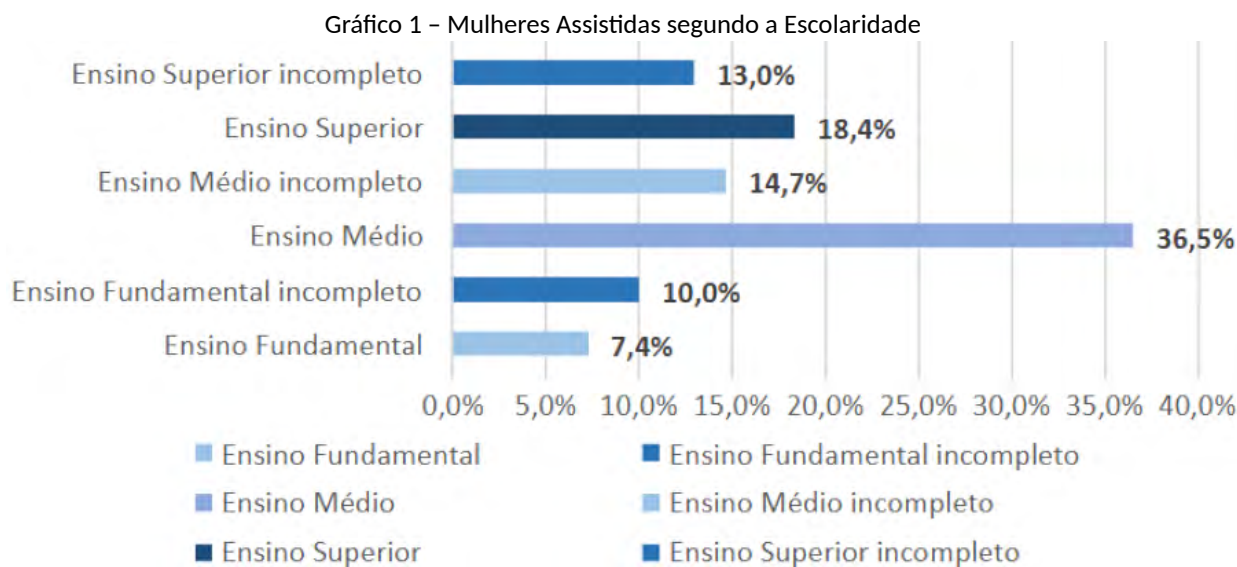
Município	Nº. Abs.	%
Rio de Janeiro	128	31,4%
Campos dos Goytacazes	24	5,9%
Miguel Pereira	21	5,1%
Magé	15	3,7%
São Gonçalo	14	3,4%
São João de Meriti	13	3,2%
Duque de Caxias	12	2,9%
Petrópolis	12	2,9%
Engenheiro Paulo de Frontin	10	2,5%
Mendes	10	2,5%
Vassouras	10	2,5%
Miracema	9	2,2%
Paty do Alferes	9	2,2%
Nilópolis	8	2,0%
Nova Iguaçu	8	2,0%
Angra dos reis	7	1,7%
Itaocara	7	1,7%
Teresópolis	7	1,7%
Outros Municípios	76	18,6%
Não informado	8	2,0%
Total	408	100,0%

Fonte: Levantamento aplicado a mulheres atendidas pela PMP-GV.

Com relação ao perfil etário, houve predominância de mulheres jovens, sendo 63,7% com idade até 40 anos. Quanto ao perfil étnico-racial, verifica-se que 42,2% das mulheres participantes se autodeclararam pardas, 40,0% brancas, 16,4% pretas, 1,2% amarelas e 0,2% indígenas. Portanto, a

partir do somatório de pretas e pardas verifica-se que o total de mulheres negras na amostra é de 58,6%. Nesse sentido cabe destacar que dados referentes à violência e crimes contra a mulher apontam as negras como aquelas com o maior risco de sofrerem os tipos de violências mais graves, inclusive homicídios. Os dados coletados sinalizam, portanto, que a PMP-GV está conseguindo chegar ao grupo mais vulnerável.

O Gráfico 1 apresenta o perfil de escolaridade das mulheres assistidas pela PMP-GV participantes da pesquisa. Verifica-se que a maior concentração foi de Ensino médio completo e incompleto, correspondendo a mais da metade das respondentes, 51,2%. Todavia, deve-se considerar como fator importante para esse resultado o próprio formato da pesquisa auto aplicada, que termina por privilegiar a participação de respondentes com escolaridade mais elevada.



Fonte: Levantamento aplicado a mulheres atendidas pela PMP-GV.

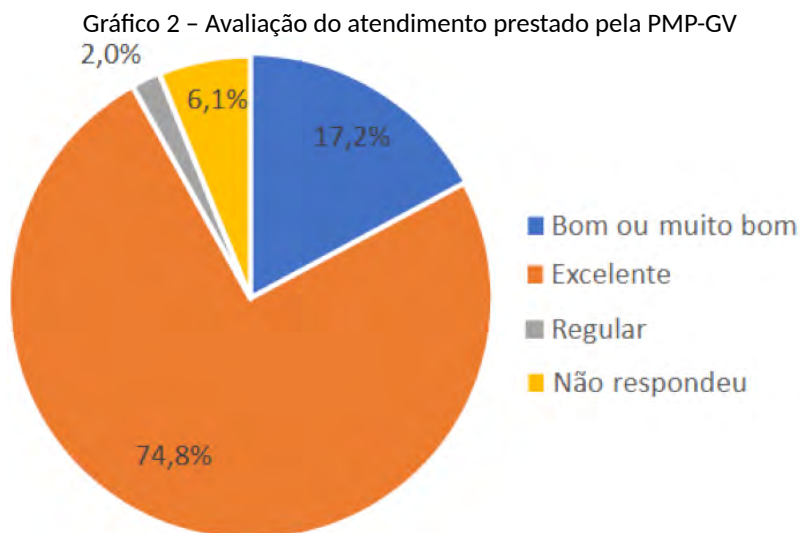
Com relação à renda, observou-se na amostra que mais da metade das mulheres (55,9%) têm renda familiar de até 1 salário-mínimo e apenas 6,4% mencionaram renda familiar igual ou superior a cinco salários-mínimos. Entre as respondentes da pesquisa, verifica-se a predominância de mulheres com dois filhos (32,6%), seguidas daquelas com um filho (26,7%) bem próximo do percentual de mulheres com três filhos ou mais (27,2%). Enquanto o menor percentual (8,8%) se referiu a mulheres sem filhos.

A fim de verificar se as mulheres atendidas pela PMP-GV cumprem o requisito de possuir ou ter possuído medida protetiva de urgência deferida, constatou-se que 91,4% das participantes da pesquisa possuíam MPU. Esse percentual de mulheres atendidas pela PMP-GV mesmo sem possuir MPU se explica pelo fato de haver mulheres que espontaneamente procuram as equipes da PMP-GV para obter ajuda, acolhimento e informações.

Perguntado se, na opinião das respondentes, existe necessidade de complementar o trabalho da PMP-GV através de outros órgãos ou setores públicos, 65,7% opinaram que sim, enquanto 30,4% responderam que não e 3,9% não souberam informar. Dentre os serviços que poderiam complementar o trabalho da PMP-GV, o acompanhamento psicológico foi o mais sugerido (54,2%), com a assistência jurídica em segundo lugar (25,4%). Esse resultado sinaliza para o que outros estudos e análises de políticas públicas relacionadas ao enfrentamento da violência doméstica já apontam, ou seja, a importância de uma rede de atendimento à mulher em situação de violência doméstica que, além dos órgãos do sistema de segurança e justiça, também inclua a assistência psicológica, assistência jurídica e assistência social.

O Gráfico 2 apresenta as respostas à pergunta: “como você avalia o atendimento prestado pelo Programa Patrulha Maria da Penha Guardiões da Vida?”. Do total, 74,8% avaliaram o atendimento

como “excelente” e 17,2% avaliaram como “bom ou muito bom”. Esses dados que a grande maioria das mulheres avalia de forma positiva o serviço prestado pela PMP-GV (91,9%). Ainda sobre os dados é importante considerar que 6,1% não responderam à pergunta e 2,0% das respondentes avaliaram o serviço como “regular”. Das justificativas para a avaliação regular do serviço, houve menções à qualidade de atendimento dos policiais, insegurança e falta de acolhimento, além de dificuldades de renovação da medida protetiva.



Fonte: Levantamento aplicado a mulheres atendidas pela PMP-GV.

O questionário também avaliou a existência de revitimização ou possíveis reincidências de agressões após a intervenção do Programa PMP-GV através da seguinte pergunta: “Após o início do atendimento pela Patrulha Maria da Penha - Guardiões da Vida, você voltou a ser agredida pelo autor contra o qual possui a medida protetiva?”. Das 408 mulheres participantes da pesquisa, 79,7% informaram que não sofreram novas agressões, ao passo que 14,1% informaram que sofreram novas agressões após o ingresso no programa, sendo que 6,1% não responderam. Das 58 mulheres que declararam ter sofrido novas agressões, 17 (29,3%) foram agredidas uma vez, 14 (24,1%) foram agredidas duas vezes e outras 17 (29,3%) foram agredidas três vezes ou mais.

A partir do cruzamento desses dados de reincidência com outras respostas ao questionário foi possível identificar a região de moradia das mulheres novamente agredidas, sendo verificado que a maior parte dessas mulheres (43,1%) residem no interior do estado, 39,7% residem na capital e 17,2% na Baixada Fluminense.

Ainda sobre as percepções das participantes, verificou-se que a maioria (89,0%) considera importante que o Programa PMP-GV continue monitorando as medidas protetivas. E 87,5% consideraram que o programa PMP-GV as fazem se sentir valorizadas como cidadãs. Além disso, também foi avaliado se as participantes associam as visitas e acompanhamentos realizados pela PMP-GV com o respeito ou cumprimento da MPU por parte do agressor. A maioria (82,6%) respondeu que sim, 3,2% responderam que não, e 3,2% consideram que serviço da PMP-GV não faz diferença sobre o respeito à MPU por parte do agressor.

Para melhor qualificar as respostas obtidas, foi realizado o cruzamento entre os dados desta pergunta e os da pergunta referente à ocorrência de novos casos de agressões após o início do atendimento da PMP-GV. Constatou-se que, das 58 mulheres que sofreram novas agressões, 43 (74,1%) preponderam “sim”, ou seja, consideram que as visitas e acompanhamentos contribuem para que o agressor respeite a MPU e não volte a agredir ou importuná-la. Enquanto 11 mulheres (19,0%) responderam “não” ou “indiferente”. Portanto, as ocorrências de novas agressões parecem

não influenciar a percepção das assistidas sobre os efeitos da atuação da PMP-GV e o respeito à MPU por parte do agressor.

A Tabela 2 apresenta os resultados das respostas a seguinte pergunta: “Em caso de violação ou descumprimento da medida protetiva, qual seria sua principal iniciativa?”. Os resultados mostram que a maioria (59,8%) acionaria a PMP-GV e, em segundo lugar (24,4%) a Polícia Militar (190).

Tabela 2 – Principal Iniciativa em caso descumprimento de MPU

Iniciativa	N	%
Acionar a Patrulha Maria da Penha-Guardiões da Vida	244	59,8%
Acionar a Polícia Militar (190)	98	24,0%
Não respondeu	45	11,0%
Registrar novamente na Polícia Civil	9	2,2%
Comunicar ao Juizado	6	1,5%
Outros	4	1,0%
Não fazer nada	2	0,5%
Total	408	100,0%

Fonte: Levantamento aplicado a mulheres atendidas pela PMP-GV.

A principal atividade desenvolvida pelas equipes da PMP-GV é a fiscalização das MPU. Para isso, a frequência de contatos presenciais, via telefone, chamadas de vídeo ou aplicativo WhatsApp são formas possíveis de monitoramento das medidas, suporte e atenção às mulheres inseridas no programa. A Tabela 3 apresenta a frequência de contatos mencionadas pelas participantes, sendo que o maior percentual (24,0%) se refere a contatos realizados pelas equipes da PMP-GV “pelo menos uma vez por semana”, sendo que 19,6% informam que os contatos se dão “somente em casos de emergência”, indicando uma atuação menos preventiva e mais reativa por parte das equipes ou ainda um esgotamento da capacidade de atendimento dessas patrulhas diante do número de assistidas.

Tabela 3 – Frequência de contato da PMP-GV com as mulheres assistidas

Frequência	N	%
Pelo menos uma vez por semana	98	24,0%
Somente em casos de emergência	80	19,6%
Quinzenal	75	18,4%
Diário	73	17,9%
Não respondeu	45	11,0%
Mensal	8	2,0%
1 vez ao mês	1	0,2%
Outros	28	6,9%
Total	408	100,0%

Fonte: Levantamento aplicado a mulheres atendidas pela PMP-GV.

Visando verificar a percepção de segurança das mulheres inseridas no programa PMP-GV, foi feita a seguinte pergunta: “Você se sente mais segura sendo assistida pela Patrulha Maria Penha?”. A grande maioria (86,5%) respondeu que sim, apontando que as participantes efetivamente se sentem mais seguras. Esse resultado é corroborado pelas respostas à seguinte pergunta aberta: “Poderia descrever qual seu sentimento em relação ao serviço da Patrulha Maria da Penha - Guardiões da Vida e de que forma ele impactou a sua vida?”. De forma geral, as respostas continham sentimentos de gratidão, segurança e acolhimento, como se verifica nos relatos a seguir:

Eu quero dizer que hoje eu acredito na Lei Maria da Penha. Realmente ela funciona. Eu só tenho a agradecer o atendimento e acompanhamento que fazem comigo. Eu agradeço muito Deus por ter a ajuda de vocês. Me impactou com a forma que nos tratam: com respeito, carinho e realmente dão valor às mulheres. Eu chego a me emocionar, pois me sinto protegida por vocês, abaixo de Deus.

Fiquei surpresa com tudo. Com as perguntas e a preocupação dos mesmos. Nunca vivi isso.

Fui muito bem amparada. Fiquei até emocionada pois não achei que seria tão rápido e muito eficiente e agora consigo ficar um pouco mais tranquila até por segurança das minhas filhas. Pois, ter o contato direto da viatura facilita bastante.

Segurança, apoio, ser valorizada, saber que não estou sozinha literalmente. Pra mim Deus enviou “Anjos” presente aqui na terra pra cuidar de mim e minha família. Gratidão. Que nunca acabe.

Em resumo, dado o escopo e objetivos do programa, os resultados da pesquisa sinalizam que esta política pública está funcionando de acordo com as diretrizes estabelecidas. Ou seja, o programa PMP-GV possui ampla cobertura no estado do Rio de Janeiro e tem produzido efeitos tanto na percepção de segurança das vítimas de violência doméstica quanto na baixa reincidência de agressões. Por fim, o serviço prestado é bem avaliado pelas mulheres assistidas, das quais 74,8% consideram o serviço “excelente” e 17,2% avaliaram “bom ou muito bom”, totalizando 91,9% de avaliações positivas.

Pesquisa com policiais

Os dados e análises subsequentes são provenientes dos resultados dos questionários aplicados aos policiais militares que atuam no programa PMP-GV. Atualmente o serviço possui 180 policiais diretamente classificados e atuantes nas 45 equipes da PMP-GV em todo estado do Rio de Janeiro. O questionário foi enviado para todos os policiais e respondido por 160 ou 88,9% do total.

Com relação ao perfil dos policiais militares integrantes das equipes da PMP-GV, verifica-se que o efetivo é composto de 52,5% de policiais do sexo masculino e 47,5% de policiais de sexo feminino. Com relação ao tempo de serviço na PMERJ, 64,5% têm até 10 anos de serviço, indicando a predominância de profissionais jovens. Além disso, 13,8% dos integrantes têm de 11 a 15 anos de serviço, 8,8% têm de 16 a 20 anos de serviço e 13,1% têm mais de 21 anos de serviço.

Já em relação ao perfil étnico racial, 49,4% dos policiais se autodeclararam pardos e 21,3% pretos. Ou seja, o programa é integrado por 70,6% de policiais negros. Os brancos correspondem a 28,1% do efetivo da PMP-GV. Com relação à escolaridade, 23,1% dos participantes têm ensino superior completo, 25,6% têm nível superior incompleto, 14% têm pós-graduação completa ou em andamento, e 37,5% possuem nível médio de escolaridade.

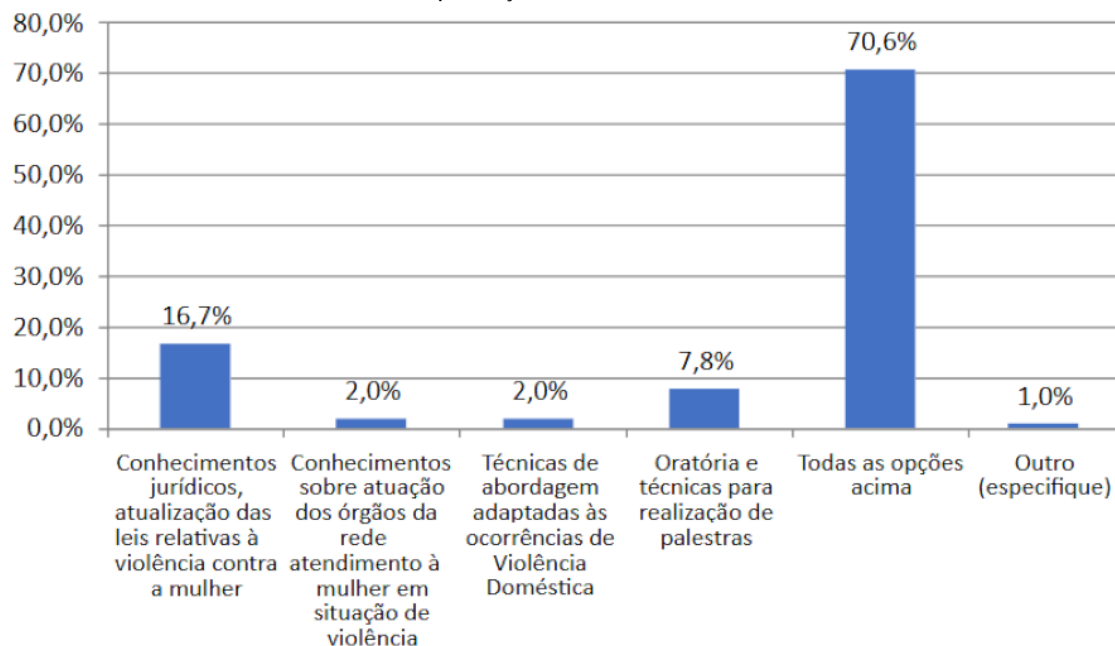
Sobre o tempo em que trabalham no programa PMP-GV, os dados apontam que a rotatividade é relativamente baixa, Ou seja, 56,7% dos policiais estão desde o início do programa, 22,3% estão na função entre um e dois anos, enquanto apenas 21,0% do efetivo integra o serviço no período de 6 meses a 1 ano.

Sobre as percepções dos policiais sobre os efeitos do trabalho da PMP-GV na redução dos índices de violência doméstica contra mulheres, 91,7% acreditam que o serviço contribui para a redução, enquanto 8,3% acreditam que contribui “em parte”. Embora a pergunta oferecesse a opção “não”, nenhum dos respondentes optou por esta resposta. Portanto, esses dados sinalizam uma alta crença por parte dos policiais militares integrantes da PMP-GV nos efeitos de seu trabalho.

Os participantes também apontaram a necessidade de maior capacitação para atuar na PMP-GV. Do total, 64,6% responderam “sim”, enquanto 35,4% responderão “não” haver necessidade de maior capacitação. No detalhamento desta pergunta, aos que responderam “sim”, foi perguntado sobre o tipo de capacitação necessária, conforme mostra o Gráfico 3.

Segundo os dados, 70,6% consideraram importante a capacitação em todas as opções apresentadas, sendo o segundo maior percentual das respostas foi relativo a “conhecimentos jurídicos, atualização das leis relativas à violência contra a mulher”.

Gráfico 3 – Capacitações consideradas necessárias



Fonte: Levantamento com policiais militares integrantes da PMP-GV.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo analisar os resultados do Programa Patrulha Maria da Penha - Guardiões da Vida (PMP-GV) na proteção das mulheres vítimas de violência no estado do Rio de Janeiro. Diante da complexidade da violência contra a mulher no Brasil, em especial no Rio de Janeiro, a Polícia Militar é uma das principais instituições responsáveis pelo atendimento emergencial a essas vítimas, por meio do serviço 190. Em resposta a essa demanda crescente, o estado instituiu, em agosto de 2019, o PMP-GV como uma política pública de enfrentamento à violência doméstica.

A implementação dessa política apresenta desafios significativos, incluindo a necessidade de focar em um grupo vulnerável e selecionar profissionais adequadamente capacitados para atender às mulheres em situação de violência. A complexidade do ciclo da violência exige que os policiais militares possuam um preparo específico, uma vez que lidam com situações que muitas vezes deixam sequelas psicológicas permanentes nos envolvidos.

A missão do PMP-GV vai além de apenas combater a violência contra as mulheres assistidas; o programa busca proteger toda a família atingida pelo agressor e prevenir o feminicídio, o ponto mais extremo dessa violência. A preservação da vida, o maior bem de todos, é uma responsabilidade que muitas vezes escapa às possibilidades individuais, exigindo a intervenção adequada do Estado.

Os dados apresentados neste estudo revelam que a violência doméstica é uma realidade que precisa ser enfrentada por meio de políticas públicas estratégicas e eficazes. A gestão pública moderna deve direcionar o aparato estatal para atender a demandas sociais específicas, como a violência doméstica, promovendo mudanças concretas no status quo. A Patrulha Maria da Penha – Guardiões da Vida exemplifica essa abordagem, destacando-se como um modelo de gestão pública focada na resolução de problemas sociais complexos.

Além disso, o programa tem sido avaliado positivamente pelas mulheres atendidas, com 91,9% das entrevistadas considerando o serviço como bom ou excelente. O fenômeno da violência doméstica é tratado por organismos internacionais, como a ONU e a OMS, como um problema de saúde pública, devido ao impacto significativo sobre as vítimas e à demanda recorrente por serviços médicos e hospitalares. A resposta a esse fenômeno também envolve a segurança pública, onde políticas de

prevenção terciária, como o PMP-GV, desempenham um papel crucial na mitigação dos impactos da violência e na prevenção de sua reincidência.

A taxa de feminicídio no estado do Rio de Janeiro, de 3,9 por 100 mil mulheres em 2018, ainda está acima da média mundial de 2,3, evidenciando a necessidade de estudos contínuos e monitoramento desse fenômeno. O PMP-GV preenche uma lacuna institucional ao integrar a PMERJ formalmente à rede de atendimento especializado às vítimas de violência doméstica. Esse reconhecimento foi reforçado pelo Prêmio Internacional de Boas Práticas concedido pela Organização das Regiões Unidas (ORU) e pelo Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (PNUD) em dezembro de 2021.

Em síntese, os resultados deste estudo e os dados empíricos coletados junto às mulheres atendidas e aos policiais envolvidos no PMP-GV oferecem insights valiosos sobre a construção e consolidação desse serviço. O programa pode servir de referência para outras iniciativas de políticas públicas, demonstrando a importância de uma abordagem integrada e especializada no enfrentamento da violência doméstica.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. BRASIL Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL. Programa de prevenção, assistência e combate à violência contra mulher – Plano Nacional: diálogos sobre a violência doméstica e de gênero. Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres / Presidência da República. Brasília: SPM, 2003.

BRASIL. Lei n.º 11.340, de 07 de agosto de 2006, que cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do §8º do art. 226 da Constituição Federal e adota outras providências. Brasília, 2006.

BRASIL. Pacto Nacional pelo Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Secretaria de Políticas para as Mulheres, Presidência da República. Brasília: SPM, 2011.

BRASIL. Rede de Enfrentamento à Violência contra as Mulheres. Secretaria de Políticas para as Mulheres, Presidência da República. Brasília: SPM, 2011.

BRASIL. Processo de Monitoramento e Avaliação das Políticas de Enfrentamento à Violência contra Mulheres. Brasília: Senado Federal, 2021.

BRASIL. Referencial de Controle de Políticas Públicas. Brasília: TCU, 2021.

CABETTE, Eduardo Luiz Santos; SILVA, Larissa Ribeiro da. Lei Maria da Penha, violência, medo e amor, 2013. Revista Jurídica On-line, v. 1, n. 4, 2014. Disponível em: <<http://jus.com.br/artigos/25829/lei-maria-da-penha-violencia-medo-e-amor>>. Acesso em: 10 Abr. 2022.

CANTERA, L. Casais e Violência: Um enfoque além do gênero. Porto Alegre: Dom Quixote, 2007.

CONCEIÇÃO, T. B., Bolsoni, C. C., Lindner, S. R., & Coelho, E. B. S. (2018). Gender asymmetry and symmetry in Brazilian intimate partner violence research. *Ciencia e Saude Coletiva*, 23(11), 3597–3607. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1413-812320182311.23902016> Acesso: 10 jan. 2021.

DAHER, M. World report on violence and health. *Journal Medical Libanais*, 51(2), 59–63, 2003.

DIAS, M.B. A lei Maria da Penha na Justiça. Salvador: Editora Juspodivm. 2019.

FBSP. Fórum Brasileiro de Segurança Pública. Anuário Brasileiro de Segurança Pública 2019. Disponível em: <https://assets-dossies-ipg-v2.nyc3.digitaloceanspaces.com/sites/3/2019/10/AnurioBrasileirodeSeguranc aPublica2019>. Acesso em: 13 abr. 2020.

- GUIMARÃES, M. C.; PEDROZA, R. L. S. Violência contra a mulher: problematizando definições teóricas. *Psicologia e Sociedade*, 256-266, 2015.
- JEWKES, R. (2002). Intimate partner violence: Causes and prevention. In *Lancet* (Vol. 359, Issue 9315, pp. 1423-1429). Elsevier B.V.
- MARQUES, Beatriz de Oliveira Monteiro et al. Lei Maria da Penha: Uma análise crítica à luz da criminologia feminista. *Saúde em Debate*, v. 43, n. 4, p. 140-153, 2020.
- MEDEIROS, L. Políticas públicas de enfrentamento à violência contra a mulher. Editora Reflexão, PUC RIO, 2018.
- MEIRELLES, Hely Lopes. *Direito administrativo brasileiro*. 29. ed. Atualizada por Eurico Andrade Azevedo, Délcio Balestero Aleixo e José Emmanuel Burle Filho. São Paulo: Malheiros, 2004.
- MIRELLES, Hely Lopes. *Direito Administrativo Brasileiro*. 30. Ed. São Paulo: Malheiros, 2005.
- MOREIRA, V., Boris, G. D. J. B., & Venâncio, N. (2011). Estigma da violência sofrida por mulheres na relação com seus parceiros íntimos. *Psicologia e Sociedade*, 23(2), 398-406.
- ONU – Organização das Nações Unidas. Declaração Universal dos Direitos Humanos da ONU. Disponível em: <http://www.onu-brasil.org.br/documentos> Acesso em: 16 Abr 2022.
- OSTERNE, Maria do Socorro Ferreira. *Violência nas relações de gênero e cidadania feminina [livro eletrônico]*. 1. ed., Fortaleza: Edmeta Editora, 2020.
- SAFFIOTI, H. *Gênero, patriarcado, violência*. 2ª ed. São Paulo: Expressão Popular: Fundação Perseu Abramo, 2015.
- SAFFIOTI, H. I. B. Contribuições feministas para o estudo da violência de gênero. *Cadernos Pagu*, n. 16. pp. 115-136, 2001
- SANCHES, D. Contarato, A., & Barbosa, R. (2018). *Violência contra mulher. Policy Paper-Segurança e Cidadania* http://direitoshumanos.gddc.pt/3_4/IIIPAG3_4_7.htm SENADO FEDERAL. *Violência doméstica e familiar contra a mulher, Dez/2019*. Disponível em: < <https://www12.senado.leg.br/institucional/procuradoria/comum/violencia-domestica-e-familiar-contra-a-mulher-2019>
- SANTOS, J. V. T. A violência como dispositivo de excesso de poder. *Soc. estado*, v. 10, n. 2, p. 281-298, 1996.
- UNODC. Escritório das Nações Unidas para Crimes e Drogas. *Embaixadores da Juventude debatem em Lisboa combate à violência contra mulher*. Lisboa, 2020. Disponível em: <https://www.unodc.org/lpo-brazil/pt/frontpage/2020/02/embaixadores-da-juventude-debatam-em-lisboa-combate-a-violencia-contra-mulheria.html>. Acesso em 12 abr. 2020.

Ações afirmativas no Brasil:

Impacto da reserva de vagas para negros nos Ministérios Públicos Estaduais

Alexandre Rossi Elias da Silva
Joana da Costa Martins Monteiro

RESUMO: O objetivo deste estudo é avaliar os resultados da política pública afirmativa que reserva 20% das vagas para candidatos negros nos concursos públicos realizados para o cargo de Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais. Para alcançar esse objetivo, utilizou-se a pesquisa documental como método de investigação, que subsidiou a análise tanto do desenho da política quanto dos resultados obtidos em cada etapa do concurso. Ficou evidenciada uma baixa efetividade da política em alcançar o número de vagas reservadas para o público-alvo. Por outro lado, a nomeação dos candidatos, que ocorre após a aprovação e é condicionada pela ordem de classificação, resultou na posse de 100% dos candidatos negros aprovados. Foram também identificadas barreiras no próprio desenho dos concursos, que podem estar afetando os resultados da política. Do ponto de vista prático, esses resultados sugerem que o órgão poderia adotar desenhos alternativos para a política, incentivando uma maior participação de candidatos negros em todas as fases do concurso. A remoção de algumas restrições, sem comprometer o desempenho dos candidatos, poderia aumentar a efetividade da política. Socialmente, ao propor soluções que revertam a sub-representação de negros em cargos de alto nível hierárquico em instituições prestigiadas, este trabalho contribui para a ocupação de pessoas negras e outras minorias em espaços de poder, além de fortalecer o debate sobre ações que busquem reduzir a desigualdade racial e aumentar a diversidade na administração pública. A originalidade deste estudo reside no foco restrito ao cargo de Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais.

Palavras-chave: Ações Afirmativas; Políticas Públicas; Raça; Diversidade Racial; Ministério Público.

INTRODUÇÃO

A estratificação social é um fenômeno intergeracional que afeta as chances de ascensão social, de reconhecimento e de sustento material de todos os membros de um grupo social, como consequência de práticas discriminatórias. No mercado de trabalho, a desigualdade racial se manifesta tanto no setor privado, quanto na administração pública, um ambiente em que o processo seletivo é pretensamente neutro e meritocrático. A explicação para essa distorção reside nos papéis desempenhados por esses grupos dentro de uma estrutura hierarquizada, refletindo uma sub-representação dos negros nos cargos de maior prestígio e remuneração.

A falha na reversão desse panorama justifica a adoção de medidas voltadas a reduzir a desigualdade racial que estrutura a sociedade brasileira. A reserva de vagas para pretos e pardos em concursos públicos é apenas uma das modalidades que pode ser adotada e demonstra o engajamento da administração pública em promover políticas de igualdade racial, além de ser um reconhecimento formal do protagonismo do racismo na formação e preparação dos candidatos que disputam o mesmo cargo, limitando determinados grupos do usufruto de níveis mais elevados de progresso social alcançado pela sociedade brasileira. (SILVA; SILVA, 2014).

Em 2024, completaram-se dez anos da Lei 12.990 que reserva aos negros um percentual das vagas oferecidas nos concursos públicos da administração pública federal. Motivados por esse marco comemorativo, fomos em busca de uma instituição no setor público que tenha sido influenciada por tal normativa. O Ministério Público, além de cumprir com esse primeiro requisito, reuniu algumas características que revelaram ser de profundo interesse para quem se propõe analisar uma política pública focalizada. O fato de ter no seu quadro uma das vagas mais disputadas em todo o território nacional e, concomitantemente, possuir uma variabilidade significativa do mesmo concurso entre os estados brasileiros, fizeram desse órgão o arquétipo ideal para o desenvolvimento da presente pesquisa.

Com vistas a conhecer a experiência desenvolvida para rever o acesso de pessoas negras a cargos e empregos públicos, o objeto desse estudo foi a publicação da Resolução nº 170/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), que adotou a modalidade de cotas raciais ao reservar 20% das vagas oferecidas nos concursos públicos realizados para provimento de cargos efetivos e públicos de todos os órgãos que abrangem o Ministério Público. Estreitando o foco da presente pesquisa, a análise se restringiu aos concursos realizados para ocupantes do cargo de Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais (MPEs).

Desta forma, o objetivo geral desta pesquisa foi avaliar a contratação de negros nesses órgãos, a partir da aplicação da política afirmativa, amparado pelos seguintes objetivos específicos: (1) fazer um levantamento de todos os editais que implementaram a reserva de vagas para negros desde 2010; (2) verificar o desenho institucional do principal mecanismo de seleção de pessoal nos MPEs; (3) identificar quantas pessoas foram retidas nas fases dos concursos públicos; (4) identificar a proporção de negros aprovados e nomeados através da ação afirmativa. Para o alcance desses objetivos, o método utilizado foi a articulação entre a pesquisa documental e os dados administrativos disponibilizados pelas próprias instituições públicas avaliadas.

Esse trabalho se justifica pela avaliação de políticas públicas afirmativas, baseado na crença de que uma das formas de se provocar uma mudança na sociedade é a adoção de práticas que vão de encontro com um sistema estruturado pelo racismo, retirando do imaginário social o local de subalternidade que frequentemente é atribuído à população negra e criando um espaço em que as reivindicações das minorias sejam repercutidas. Conforme destaca Almeida (2019), ao promover mecanismos para a inclusão de membros de grupos historicamente discriminados em espaços de tomada de decisão ou em instituições de prestígio, espera-se que as ações afirmativas resultem no fortalecimento dos laços sociais, evitando o isolamento desses grupos e enfraquecendo práticas discriminatórias. Além disso, essas ações permitem o exercício da pluralidade de visões, contribuindo para a construção de um consenso democrático e a legitimação das normas sociais, bem como a redistribuição econômica, dado que a dificuldade de acesso ao mercado de trabalho é uma característica marcante desses grupos.

Além de contribuir para o debate a respeito das ações afirmativas, a presente pesquisa oferece subsídios para novas análises críticas sobre a adoção de cotas raciais na redução das desigualdades no perfil racial de ocupantes de postos de trabalho no setor público.

REFERENCIAL TEÓRICO

Ações Afirmativas

De acordo com Menezes (2001), a ação afirmativa abrange um conjunto de estratégias, iniciativas ou políticas destinadas a favorecer grupos sociais que, devido à discriminação presente ou passada, encontram-se em desvantagem competitiva em relação ao restante da sociedade. Esse conceito sugere que essas políticas buscam corrigir um desequilíbrio, sem especificar claramente se a iniciativa deve ser pública ou privada. Gomes (2001) afirma que “as ações afirmativas consistem em políticas públicas e privadas voltadas à concretização do princípio constitucional da igualdade material e à neutralização dos efeitos da discriminação”.

Tais políticas, portanto, podem ser implementadas por instituições públicas ou privadas. Para os fins deste trabalho, o foco está nas políticas públicas de ação afirmativa. Gomes (2001) amplia a definição do conceito de política afirmativa ao descrever um conjunto de políticas públicas e privadas que podem ser compulsórias, facultativas ou voluntárias, visando combater a discriminação racial, de gênero e de origem nacional. Além disso, têm o objetivo de corrigir os efeitos presentes de discriminações passadas, promovendo a igualdade de acesso a bens fundamentais como a educação e o emprego.

Para que as medidas de ação afirmativa sejam eficazes, é necessário considerar o contexto social, o espaço onde são aplicadas e os grupos beneficiários. Santos (1999) afirma que o objetivo dessas políticas é eliminar desigualdades historicamente acumuladas, garantindo igualdade de oportunidades e tratamento, além de compensar as perdas resultantes da discriminação e marginalização de grupos com base em fatores raciais, étnicos, religiosos, de gênero e outros.

A adoção de ações afirmativas visa proteger minorias e grupos discriminados, reduzindo os obstáculos que dificultam o acesso dessas pessoas a determinados espaços sociais. Isso está relacionado à formação social dos países e suas complexas dinâmicas históricas, culturais e sociais. Nesse sentido, Guimarães (1996) argumenta que a sobre-representação de determinados grupos em distribuições de recursos deve ser investigada, pois construções sociais como “sexo”, “cor”, “raça” e “etnia” são utilizadas para monopolizar recursos coletivos. Segundo ele, as ações afirmativas garantem o direito de acesso a esses recursos para membros de grupos sub-representados, quando há evidências de que o acesso é controlado por mecanismos ilegítimos de discriminação.

Os objetivos das ações afirmativas se concretizam quando os executores dessas políticas reconhecem que os tratamentos depreciativos a que determinados grupos são submetidos devem ser combatidos, buscando reduzir a desigualdade social e econômica. Isso permite que esses grupos ocupem espaços que facilitam a mobilidade social, assegurando acesso a direitos, bens e serviços semelhantes ao restante da população. Conforme Young (1995), a integração de diferentes grupos sociais em espaços comuns promove novas perspectivas de crescimento social, valorizando a diversidade cultural, sem ignorar atributos e experiências compartilhadas.

O Estado tem um papel fundamental na promoção do bem-estar social e na implementação de políticas de ação afirmativa. No entanto, também pode ser um agente de reprodução das desigualdades que busca combater. A história do Brasil, por exemplo, mostra como o Estado construiu e legitimou um sistema de opressão e violência contra negros escravizados por séculos. Em um contexto de busca pela igualdade, cabe ao Estado adotar ações que ofereçam tratamento desigual para aqueles historicamente desprivilegiados.

Ações Afirmativas no Brasil

A Constituição de 1988 foi um marco na institucionalização dos direitos humanos no Brasil, promovendo a igualdade material e determinando os primeiros beneficiários de ações afirmativas no país. A legislação reservou vagas em concursos públicos para pessoas com deficiência e, ao longo dos anos, foram adotadas medidas adicionais, como a criação de cotas para mulheres e a implementação do Programa Nacional de Direitos Humanos.

A participação do Brasil na Conferência de Durban, em 2001, impulsionou ainda mais o debate sobre políticas afirmativas, especialmente relacionadas à questão racial. O Estado brasileiro reconheceu sua responsabilidade em promover não apenas medidas punitivas, mas também estratégias afirmativas para garantir diversidade, igualdade e participação para todos.

Desde então, o Brasil concentrou suas políticas de ação afirmativa em duas áreas principais: educação e mercado de trabalho. A reserva de vagas em universidades públicas e o programa ProUni são exemplos de iniciativas que visam corrigir desigualdades de acesso à educação, enquanto a criação de cotas em concursos públicos tem buscado aumentar a representação de grupos marginalizados no serviço público (HAAS; LINHARES, 2012).

Seleção de pessoal no setor público

O legislador constituinte de 1988 instituiu como regra de seleção de pessoal a aprovação em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e complexidade do cargo, na forma prevista em lei. O cargo público reúne o conjunto de atribuições, deveres e responsabilidades cometidas ao servidor público, que precisam de uma aferição efetiva dos conhecimentos necessários para o exercício das atribuições e competências demandados pelo

organismo estatal. Nessa linha, Bergue (2005, p. 347) defende que “o concurso público presta-se à garantia de eficiência e moralização no processo de ingresso de pessoal no serviço público”.

A estabilidade financeira e a política remuneratória atraentes oferecidas pelos concursos públicos explicam, em parte, a alta demanda por essas vagas. Contudo, a participação da população negra em carreiras mais valorizadas, como a de Promotor de Justiça, permanece reduzida. Esse cenário evidencia a necessidade de políticas afirmativas eficazes para garantir maior inclusão e representatividade.

Para garantir o fortalecimento de organismos independentes capazes de fiscalizar o cumprimento da lei, a Constituição Federal de 1988 designou ao Ministério Público uma seção à parte no capítulo das funções essenciais à justiça, consolidando uma autonomia funcional e administrativa no desempenho da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (BRASIL, 1988).

Com relação ao ingresso na carreira do Ministério Público, a primeira condição para inscrição do concurso público de membro do Ministério Público está posta no artigo quinto da Resolução nº14/2006, que estabelece o pré-requisito da formação e bacharel em Direito acrescido de, no mínimo, três anos de atividade jurídica. A disputa entre os postulantes ao cargo corresponde à uma avaliação de provas e títulos. Em linhas gerais, o concurso conta com três fases: provas escritas, oral e de títulos. Mais especificamente, percebemos cinco etapas constantes em todos os concursos para membros do Ministério Público, quais sejam: prova preambular, prova discursiva, inscrição definitiva, prova oral e prova de títulos. Outras etapas orbitam com maior frequência em torno dessas de caráter permanente. A sindicância da vida pregressa, hígidez física e mental e o psicotécnico frequentemente aparecem dentro da etapa de inscrição definitiva, enquanto a prova de tribunais é um complemento para a prova oral.

METODOLOGIA

Para verificar se houve mudança do perfil racial dos candidatos aprovados nos concursos públicos para Promotor de Justiça Substituto dos MPEs, após a edição da Resolução nº 170/2017 do CNMP, foram realizadas uma pesquisa documental e análises do desenho da política e dos resultados em cada uma das etapas do certame. Assim, o processo de adoção de política de reserva de vagas para negros foi analisado sob a perspectiva do produto gerado ao longo do concurso e o seu desfecho.

A limitação ocorreu quando não se verificou na etapa de levantamento de informações os dados consolidados sobre a cor dos integrantes que participaram dos concursos públicos, lócus da ação afirmativa, no momento anterior à publicação da Resolução, imputando uma enorme dificuldade no estabelecimento do grupo de controle, que não foi beneficiado pela política. Com a finalidade de suprir tal lacuna, os rumos da pesquisa foram direcionados para uma avaliação dos resultados, que compreende apenas uma parte de todo o processo que envolve uma análise mais profunda das políticas públicas, mas se encarrega de demonstrar o progresso em relação às metas estabelecidas para a ação afirmativa.

Foram analisados os editais publicados desde 2010 nos portais dos órgãos para os concursos realizados pelos MPEs que tinham como objetivo preencher as vagas do cargo de Promotor de Justiça Substituto, assimilando assim, o funcionamento do instrumento que recepcionou a política em 2017, suas principais características e todas as disposições inerentes à sua execução.

Os indicadores dos resultados foram obtidos por intermédio dos dados administrativos disponibilizados pelas próprias instituições públicas avaliadas, também em forma de edital ou de comunicado, que, em cumprimento ao princípio da publicidade, divulgaram em suas páginas a relação final dos candidatos aprovados nos certames e aqueles que foram nomeados para tomar posse no cargo. Dessa forma, foram importadas para uma planilha Excel, tabulados e comparados com os objetivos que a política de ação afirmativa pretendia atingir.

Além disso, foram utilizados dados sobre os resultados intermediários, expressados nas fases do concurso, que se mostraram um importante canal para entender o impacto, ou a ausência dele, produzido no resultado final. Novamente, foi feito um levantamento junto às páginas eletrônicas dos MPEs que disponibilizavam todos os elementos sobre o concurso. Os documentos, em sua maioria no formato de PDF, apresentaram a lista de candidatos aprovados, contendo o número de candidatos, sua inscrição, o nome e a nota obtida na etapa. Por determinação legal, essa listagem discriminava os candidatos negros e pessoas com deficiência, o que permitiu que fosse feita uma análise comparativa entre os perfis de candidatos. Na direção de ratificar o material encontrado, cadastramos manifestações nos portais de transparência de todos os órgãos, solicitando as mesmas informações obtidas pelos editais. Nos casos que tivemos o retorno, os dados foram validados.

RESULTADOS

Este estudo teve como foco os concursos públicos realizados entre 2010 e 2020 para a carreira de Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais, para avaliar o impacto da Resolução nº 170/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) na proporção de negros e pardos admitidos em uma das carreiras mais prestigiadas do serviço público brasileiro. Foram analisados os editais e regulamentos desses concursos. Em geral, os editais apresentam informações gerais, enquanto os regulamentos detalham as disposições específicas.

Análise dos editais

Conforme mostra a Tabela 1, as regiões Sul e Sudeste publicaram a maioria dos editais durante o período estudado, enquanto a região Norte teve o menor número de concursos.

Tabela 1 - Editais publicados para Promotor Substituto nos MPs Estaduais

Região	Nº de Concursos	Nº de concursos c/ reserva de vagas para negros	Período
Centro-Oeste	11	3	2010-2019
Norte	8	0	2010-2017
Nordeste	10	4	2010-2019
Sul	18	10	2010-2020
Sudeste	18	5	2010-2019
Total	65	22	

Fonte: editais dos concursos.

No que diz respeito à reserva de vagas para candidatos negros, a região Sul se destacou, especialmente o estado do Paraná, que implementou a reserva de 10% das vagas para afrodescendentes em cumprimento à Lei Estadual nº 14.274/2003. Por outro lado, a região Nordeste não realizou nenhum concurso com reserva específica de vagas para pessoas negras. Essa disparidade é ainda mais significativa quando se considera que estados das regiões Norte e Nordeste têm uma população majoritariamente negra.

A partir de 2017, houve um aumento significativo no número de concursos com reserva de vagas para negros, diretamente relacionado à implementação da Resolução nº 170 do CNMP. Antes dessa resolução, apenas o Paraná havia adotado tal política. A partir de então, todos os concursos passaram a seguir as diretrizes estabelecidas pela nova legislação, embora a aplicação dessas diretrizes tenha variado entre os estados.

Dos 65 concursos realizados para a carreira de Promotor de Justiça Substituto entre 2010 e 2020, aproximadamente um terço incluiu a reserva de vagas para negros. No entanto, a análise detalhada focou nos concursos que foram encerrados e que, portanto, produziram resultados concretos, totalizando 15 concursos em oito estados brasileiros, com maior concentração nas regiões Sudeste,

Sul, Nordeste e Centro-Oeste. Embora todos os Ministérios Públicos Estaduais tenham divulgado os resultados de cada etapa dos concursos, o formato adotado pelo estado do Piauí dificultou a quantificação precisa dos dados, levando à exclusão do concurso de 2019 da análise.

A investigação revelou que, apesar da Resolução nº 170/2017 do CNMP estabelecer uma reserva de 20% das vagas para negros, a proporção real de vagas disponibilizadas foi de 18,66%. Quando se analisa a aprovação, a situação é ainda mais desafiadora: apenas 5,24% dos candidatos aprovados eram negros, com alguns estados, como Goiás e Santa Catarina, não aprovando nenhum candidato negro. Esses dados indicam que, embora a política de reserva de vagas seja um passo importante, ainda existem barreiras significativas para a plena inclusão de negros em carreiras de prestígio.

O número de candidatos negros acima do corte para a reserva representa aqueles que tiveram desempenho igual ou superior aos que estavam disputando pela ampla concorrência. De acordo com o §2º, art. 6º da Resolução do CNMP:

Os candidatos negros aprovados dentro do número de vagas oferecido para ampla concorrência não serão computados para efeito do preenchimento das vagas reservadas a candidatos negros.

Essa passagem é importante pois na prática impede que haja um limite máximo de candidatos negros com possibilidade de serem aprovados. Apesar dessa prerrogativa, infelizmente, os dados indicam que essa não é uma preocupação real para os concursos realizados pelos MPEs quando se trata de preencher a carreira de membros. Apenas 17 inscritos foram beneficiados pela iniciativa de destinar uma parcela das vagas do concurso para indivíduos que se autodeclararam negros, o equivalente a 2,23% do total de candidatos aprovados, um número quase dez vezes menor do que se estabeleceu como meta para reverter o quadro de sub-representação dos negros no quadro de pessoal da administração pública. Sob outra perspectiva, somente 40% dos candidatos negros aprovados obtiveram uma vantagem competitiva em decorrência da política.

Todos os candidatos negros que foram aprovados também foram nomeados, uma diferença que supera em 38 pontos percentuais essa mesma relação para o total de candidatos. Entre os 23 requerentes negros que tiveram desempenho suficiente para disputar a aprovação na ampla concorrência, 74% teriam sido admitidos sem o auxílio da ação afirmativa.

Essa significativa superioridade na comparação entre os candidatos negros e o total de candidatos no que tange à nomeação no cargo apenas reforça o caráter multifacetado que uma ação afirmativa focalizada deve assumir para alcançar os objetivos pretendidos em todas as fases da implementação da política. Não obstante, o desempenho inferior ao esperado, observado no momento de aprovação dos candidatos apresentou uma melhora irrisória para o provimento no cargo.

O percentual dos candidatos negros com a nota acima do corte para a reserva de vagas sobre o número total de inscritos foi praticamente o mesmo entre os que foram aprovados e os nomeados, com uma diferença de 0,59 p.p. Por outro lado, a proporção de candidatos negros nomeados é superior em quase três pontos percentuais na comparação com o total de negros aprovados.

De qualquer sorte, nos dois casos os percentuais apresentados estão bem distantes do que se convencionou adotar nas políticas de enfrentamento das desigualdades raciais, em vistas de superar a sub-representação da população negra nos quadros do serviço público brasileiro. Sobretudo no tocante à aprovação dos candidatos, que apresentou apenas 5,24% dos pretos e pardos sobre o total de candidatos. Em contrapartida, 100% dos candidatos negros aprovados foram nomeados, o que não se repete para o total de candidatos, sugerindo, pelos certames que foram analisados, que a formulação da ação afirmativa para essa etapa tem se encarregado de garantir a sua entrada como membro dos Ministérios Públicos Estaduais.

Análise das Fases dos Concursos

Nesta etapa, foram investigadas as fases do processo seletivo de 62 concursos públicos para o provimento de cargos de Promotor de Justiça Substituto, classificadas em cinco categorias:

eliminatória, eliminatória e classificatória, classificatória, habilitatória e subsidiária. A fase eliminatória exclui o candidato da competição, enquanto a eliminatória e classificatória também computa a nota na média final. A fase classificatória contribui apenas para o resultado final, a habilitatória habilita para a próxima etapa, e a subsidiária oferece informações adicionais à Comissão do concurso.

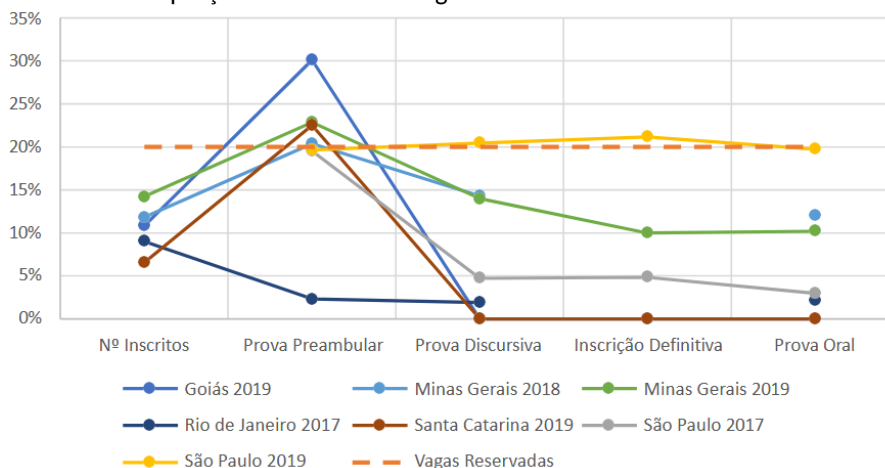
Dos 62 concursos analisados, 29 classificaram para Prova Preambular como eliminatória, enquanto os outros 33 a classificaram como eliminatória e classificatória. Em todos os concursos, a Prova Discursiva desempenhou tanto o papel eliminatório quanto classificatório. A Inscrição Definitiva foi crucial em 51 concursos, eliminando candidatos ou habilitando-os para a Prova Oral, que, assim como a Prova Discursiva, teve um papel central na eliminação e na qualificação dos concorrentes. Apenas no concurso do Ministério Público de Roraima em 2017, a Prova Oral foi usada exclusivamente para convocar candidatos para a Prova de Tribunais. A Avaliação de Títulos, presente em todos os concursos, foi sempre classificatória, avaliando as experiências dos candidatos conforme as exigências do cargo. Outras etapas variaram entre os concursos, como a inclusão de uma Prova Escrita de Língua Portuguesa no MPRJ e entrevistas em Santa Catarina, Amapá e Roraima. Na Paraíba, além das etapas padrão, os candidatos também passavam por um Curso de Formação com caráter eliminatório e classificatório.

Ao investigar os mecanismos que limitam o número de negros aprovados nos concursos dos MPEs, as etapas imbuídas de desclassificar os candidatos sugeriram uma enorme capacidade explicativa nesse encadeamento de processos que dificultam a aplicabilidade integral da política das ações afirmativas que reserva um percentual das vagas para aqueles que se autodeclararem pretos ou pardos estão bem abaixo do estabelecido para a política. A partir da relação entre o número de inscritos na ampla concorrência e dos candidatos negros, é analisada a trajetória dessa proporção, bem como os índices de retenção na Prova Preambular, Discursiva, Inscrição Definitiva e Prova Oral, para os 15 concursos finalizados com reserva de vagas para negros.

Apoiado nos dados coletados foi possível avaliar a proporção de candidatos negros em cada fase eliminatória do concurso, conforme mostra o Gráfico 1. Os números refletem o quantitativo de candidatos que obtiveram êxito nas etapas e, portanto, estavam habilitados a prosseguir no concurso. Dessa forma, corresponde ao quantitativo de saída em cada etapa.

O primeiro grupo reúne todos os concursos com a exceção daqueles realizados pelos MPPR e MPBA. Esses dois tiveram essa primeira apreciação diferente dos demais, pois o percentual de vagas reservadas nesses concursos é diferente do estabelecido na Resolução nº 170/2017. Para os casos que há uma lacuna na reta, significa dizer que não havia a informação disponível para aquela etapa. Aconteceu nos concursos de São Paulo com o número de inscritos e nos estados da Bahia, Rio de Janeiro e Minas Gerais em 2018 no momento da Inscrição Definitiva.

Gráfico 1 – Proporção de candidatos negros em cada fase eliminatória do concurso



Fonte: Editais dos concursos.

A trajetória apresentada é muito semelhante entre os concursos, tendo o seu pico na Prova Preambular e o início de um profundo vale a partir da Prova Discursiva. Na largada, surpreende o fato do número de inscritos não atingir o percentual de 20% de candidatos negros em nenhum dos concursos. Este evento pode estar relacionado com as ações afirmativas voltadas para o ingresso de negros em instituições públicas de ensino superior, implementadas há mais tempo, mas que de acordo com Silva e Silva (2014) produzem um impacto paulatino, sem representar mudanças em curto prazo no perfil do mercado de trabalho.

Apesar disso, encontramos na Prova Preambular aquilo que era esperado para todas as etapas. Fora o estado do Rio de Janeiro, que apresenta uma curva em declínio desde a inscrição provisória dos candidatos, todos os concursos se aproximaram da meta estabelecida como o mínimo de pretos e pardos em relação ao total, sendo que em alguns casos esse limite foi até superado, como por exemplo, em Goiás, Minas Gerais no ano de 2019 e Santa Catarina. Contudo, a razão para essa elevação pode estar mais relacionada com a redução significativa que essa etapa proporciona no denominador dessa fração, funcionando como um instrumento de pré-seleção, reduzindo muito mais o quantitativo de candidatos da ampla concorrência e guardando a proporção de 20%.

A Prova Discursiva devolve a proporção para o patamar anterior à Prova Preambular e chegando a níveis até mais inferiores com algumas curvas tocando o eixo horizontal. Para esses concursos, MPMO e MPSC, todos os concorrentes que se autodeclararam negros foram eliminados. Em nenhuma outra etapa esse episódio se repete, indicando ser uma das principais resistências para a boa execução da política afirmativa, já que as Inscrições Definitiva e a Prova Oral pouco alteram o quadro deixado pelas etapas anteriores.

Por fim, vale ressaltar o concurso realizado pelo MPSP em 2019. Em todas as etapas que havia informações disponíveis, a proporção se manteve próxima da meta estabelecida e o concurso conseguiu aprovar e nomear quinze pessoas negras para uma reserva de dezesseis. Na leitura dos documentos, não foi encontrada nenhuma diferença no desenho da política em relação ao que foi concluído em 2017, que aprovou apenas dois candidatos para as treze vagas disponíveis.

O concurso realizado pelo Ministério Público da Bahia seguiu a mesma tendência dos que foram apresentados anteriormente. Mesmo que a reserva de vagas tenha sido de 30%, foi na primeira prova o único momento de aproximação entre a trajetória do concurso e a reta que representa a meta estabelecida. A Prova Discursiva fez com que o número de candidatos negros fosse para próximo de zero e, sem informação sobre a Inscrição Definitiva, a Prova Oral não eliminou nenhum candidato que foi habilitado para realizar essa etapa.

No estado do Paraná, embora seja o Ministério Público que reserva o menor quantitativo de vagas, apenas o concurso de 2013, novamente na Prova Preambular, atingiu os 10% de afrodescendentes sobre o total de candidatos. Em compensação, no ano de 2018 nenhum postulante à única vaga reservada para os negros ocupou o cargo. Mais uma vez, a Prova Discursiva foi a principal agente dessas eliminações. Em nenhum dos sete concursos a proporção de candidatos negros ficou próxima dos dez por cento na Prova Oral, no entanto, é sabido pelo que já foi demonstrado na introdução dessa seção que as vagas destinadas à política foram preenchidas integralmente. Isto posto, deu-se pelo número de candidatos aprovados na ampla concorrência ser bem superior ao quantitativo de vagas disponíveis para a nomeação dos candidatos.

Como consequência da conjectura apresentada pela flutuação da proporção dos candidatos ao longo de todo o processo seleção de pessoal, consideramos mensurar a taxa de retenção em cada uma das etapas para todos os concursos, tanto dos candidatos negros quanto os da ampla concorrência. Para a taxa de retenção (TxR) foi utilizada a seguinte fórmula:

$$\text{TxR} = 1 - (\text{et}/\text{et-1});$$

et = valor absoluto da etapa;
et-1 = valor absoluto da etapa anterior.

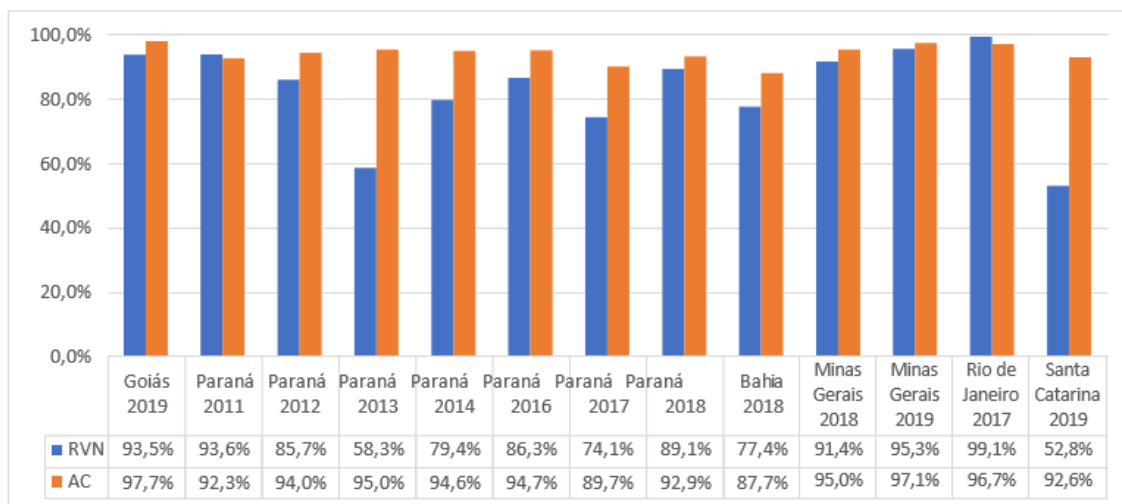
A taxa, por definição, é a razão entre duas grandezas e neste caso está representada em percentagem, caminhando na mesma direção que a dificuldade encontrada pelos concorrentes na etapa, isto é, quanto maior a taxa, mais desafiadora foi a realização da prova. A retenção de 100% significa dizer que nenhum integrante daquele grupo foi aprovado naquela etapa. É fácil ver que em nenhuma hipótese esse índice estará presente no grupo da ampla concorrência, pois seria o mesmo que dizer que todos os competidores foram eliminados. Logo, essa condição só é possível para aqueles que optaram por disputar na reserva de vagas. É preciso informar que o valor absoluto da etapa anterior corresponde, na verdade, ao valor absoluto da etapa anterior disponível. Nos casos em que não há informação sobre a inscrição definitiva, por exemplo, a taxa de retenção da prova oral foi calculada considerando os valores absolutos da prova discursiva e assim sucessivamente.

Na Prova Preambular a ausência de informação sobre o número de inscritos nos dois concursos do MPSP impossibilitaram o cálculo da taxa de retenção nessa etapa. No MPPR em 2011 e MPRJ a retenção dos candidatos negros foi maior do que os da ampla concorrência, no entanto, são as exceções, pois para os demais essa relação se inverte.

O MPBA é o que apresenta a menor taxa para a ampla concorrência (87,7%), enquanto o MPSC a menor retenção para os candidatos negros (52,8%). Nesse concurso se encontra uma das maiores diferenças em pontos percentuais entre os dois grupos nessa etapa, superior a 35 p.p. Ao lado do concurso realizado pelo estado do Paraná em 2013, são os dois casos em que o desempenho dos candidatos negros supera significativamente a retenção para todos os candidatos.

A taxa de retenção de todos os grupos de ampla concorrência está na faixa que compreendem os limites de 80% e 100%. Para o outro conjunto, a variância é um pouco maior e esse intervalo se estabelece nas faixas de 40% até 100%, conferindo uma média de 82,8%, bem inferior aos 93,4% que se tem para os treze concursos com dados disponíveis.

Gráfico 2 – Retenção dos candidatos por etapa – Prova Preambular



Fonte: Editais dos Concursos.

Na Prova Discursiva (também chamada de Escrita, Subjetiva ou Especializada), observou-se uma tendência de maior retenção dos candidatos beneficiados pela reserva de vagas, em comparação com aqueles da ampla concorrência. Essa tendência foi interrompida apenas em alguns casos, como no MPPR em 2011 e 2016 e no MPSP em 2019, onde os índices de retenção dos candidatos afrodescendentes foram notavelmente baixos. Por exemplo, o concurso de 2011 do MPPR teve a menor taxa de retenção, com apenas 33,3% dos candidatos negros sendo retidos. Em contraste, em outros concursos, como os do MPMG, MPSC, e até mesmo no próprio MPPR em 2018, todos os candidatos negros foram eliminados nessa fase, resultando em sua exclusão das análises subsequentes.

A média de retenção para os candidatos que optaram pela ação afirmativa foi a mais alta em comparação com as outras etapas eliminatórias, atingindo 83,1%, com a taxa de 100% sendo a mais frequentemente observada. O modelo adotado pelos concursos, que frequentemente separa a Prova Discursiva em várias avaliações agrupadas por disciplinas, também influenciou essa retenção. Por exemplo, o MPMG divide a prova em três grupos temáticos, e a aprovação depende de uma média de seis pontos, desde que cada grupo tenha uma nota mínima de cinco. Além disso, é estabelecido um número máximo de candidatos habilitados para a fase seguinte, limitando a aprovação a até duas vezes o número de vagas disponíveis.

No MPPR, em 2011, o sistema de divisão das provas por grupos também foi utilizado, com as mesmas exigências mínimas de nota. Contudo, ao contrário do MPMG, esse concurso não estabeleceu um teto para o número de aprovados, o que gerou variações nas taxas de retenção ao longo dos anos. Em 2017 e 2018, o MPPR ajustou suas regras, limitando a aprovação aos 50 primeiros colocados, com uma cota reservada de 10% para candidatos negros.

O MPSP adotou um modelo diferente, sem dividir disciplinas em grupos, mas estruturando a prova escrita em três partes: dissertação, peça prática e questões objetivas. Para ser habilitado para a prova oral, o candidato precisava alcançar uma nota mínima de quatro pontos. Embora em 2017 os candidatos negros não tenham atingido o número esperado, em 2019 houve um empate na última posição, mostrando variações nos resultados.

Outros estados adotaram diferentes metodologias. O MPBA, por exemplo, dividiu suas disciplinas em quatro grupos, exigindo uma média mínima de 60 pontos para aprovação. Já em Minas Gerais, a metodologia permitia um escalonamento de notas, oferecendo uma margem maior para candidatos que não alcançassem a nota mínima em todos os grupos. Se menos de 50 candidatos fossem aprovados, aqueles com média superior a cinco poderiam ser incluídos, com a reserva de vagas para negros seguindo o mesmo critério.

O Rio de Janeiro também adotou um modelo específico, onde a Prova Discursiva era dividida em quatro bancas de avaliação. O candidato precisava obter uma nota mínima de 50 em cada banca para continuar no processo, sem tirar nota zero em qualquer disciplina. A retenção dos candidatos ocorria dentro da própria etapa da Prova Discursiva, embora essa taxa não tenha sido elevada no concurso de 2017.

No MPSC, a Prova Discursiva era constituída por dois grupos, com a aprovação dos candidatos dependendo da maior média aritmética entre as provas, desde que cada uma delas tivesse nota mínima de cinco. No entanto, apesar da ausência de limitações para o número de candidatos negros, nenhum se classificou nessa etapa, refletindo desafios adicionais enfrentados por esses candidatos.

A Prova Oral, sendo a última etapa eliminatória, foi crucial para determinar os aprovados. A taxa de retenção nessa fase foi menor comparada às fases anteriores, com uma média de 16,8% para os candidatos com reserva de vagas, levemente superior à média de 15,3% para a ampla concorrência. Em dois terços dos concursos, o número de candidatos negros que chegaram a essa fase foi mantido, um resultado positivo considerando que essa etapa define os aprovados. No entanto, em um terço dos concursos, a taxa de retenção subiu para 50,5%, especialmente em concursos como o MPPR de 2011 e o MPMG de 2018, onde a retenção foi significativamente maior, destacando as dificuldades adicionais enfrentadas pelos candidatos negros ao longo do processo seletivo.

Essa análise revela que, apesar de algumas melhorias, os concursos públicos para Promotor de Justiça Substituto ainda apresentam desafios significativos para a inclusão e retenção de candidatos negros, especialmente nas fases mais críticas do processo seletivo.

A forma como a política se define nesses concursos é importante para compreendermos os possíveis gargalos encontrados ao longo do processo. Embora alguns não tenham apresentado o resultado esperado, sua aplicação pode ser expandida para além das suas divisas estaduais e gerar novos impactos na reversão do quadro de sub-representação de negros que assola os Ministérios Públicos Estaduais.

Não haveria explicação melhor para retratar o que aconteceu nos concursos dos MPEs que reservaram vagas para pessoas pretas e pardas ocuparem o cargo de Promotor de Justiça Substituto e serviram de base para a realização do presente estudo. Ressalvada a etapa que corresponde à primeira prova, em que o fenômeno observado é justamente o descrito pelos pesquisadores, na qual a disputa se reduz de milhares para centenas de concorrente e o percentual reservado de vagas se mantém, as etapas seguintes não foram capazes de sustentar essa relação entre o total de candidatos e os que se autodeclararam negros.

Sob o ponto de vista da retenção, a Prova Discursiva, que sucede a etapa responsável por essa grande pré-seleção, se mostrou a mais rigorosa com o público-alvo da ação afirmativa fomentada pelo Conselho Nacional do Ministério Público no combate à redução das desigualdades raciais no setor público.

O monitoramento da política de reserva de vagas, tal qual foi desenvolvido ao longo desse trabalho, permite encontrar soluções dentro do próprio modelo implantado pelos MPEs. O que se pretende com a política é alteração estrutural do acesso ao elitizado espaço social das carreiras jurídicas no Brasil, devendo, portanto, reduzir as barreiras de entrada dos grupos que foram historicamente marginalizados no processo.

Para que haja melhorias na implementação da Resolução nº 170/2017, notadamente em primeiro lugar, não se mostra razoável definir um quantitativo máximo de negros para serem habilitados à etapa seguinte, quando já se tem condicionado o desempenho. Aos críticos que apelam para meritocracia, definir a mesma pontuação, para todos os perfis de candidatos, parece suavizar a rejeição à ação afirmativa. Fora isso, não deve a própria política limitar o acesso para os candidatos que atingiram a performance exigida. O MPRJ, por exemplo, não estipulou nenhuma trava que não fosse unicamente atingir uma pontuação mínima

À título de ilustração, os candidatos negros que tiveram nota igual ou superior a 60% das questões válidas na Prova Preambular do MPMGO, mas inferior à nota do último candidato ocupante da posição cinco vezes superior ao número de vagas reservadas, não se classificaram para realizar a Prova Discursiva. Neste concurso a nota de corte foi 69 para os que participaram na reserva de vagas. Contabilizando apenas os candidatos negros que tiraram 68 e, portanto, tiveram desempenho superior aos 60%, foram identificados nove aspirantes ao cargo que ficaram de fora.

Em que pese o fato de a Prova Preambular ter sido a única etapa que o percentual da reserva de vagas foi atingido nos concursos, ampliar o número de candidatos negros aprovados nela só irá maximizar o efeito cascata em relação as etapas restantes dos concursos. Da mesma forma acontece nas Provas Discursivas, que dentre todas as etapas eliminatórias, foi a única que eliminou 100% dos candidatos negros em três concursos diferentes. Deve-se, em vista disso, considerar a retirada dessa condição que se colocou como um verdadeiro obstáculo para a efetivação da política.

Para esta etapa especificamente, pesando o elevado grau de dificuldade que ela impôs aos concorrentes, mas sem empecilho de ser adotado nas outras fases, o cálculo para a pontuação mínima também pode ser revisto, nos mesmos moldes do que foi adotado pelo MPMG. Perseguindo sempre o percentual da reserva de vagas, pensar em um escalonamento no cálculo da média que compõe essa Prova pode ser uma solução para reverter o baixo índice de negros nessa etapa, bem como sua elevada taxa de retenção.

Como nenhuma política pública deve caminhar sozinha, esta última proposta pode vir acompanhada de outras ações que potencializem a ação desses indivíduos após terem tomado posse no cargo público, sendo responsabilidade do órgão público prover cursos de capacitação dos seus servidores.

Por último, pensando nos próximos concursos até o término da vigência da Resolução nº 170/2017, pode ser adotada uma ação afirmativa híbrida, que combine uma política de cotas com a atribuição de pontos bônus para o grupo que se pretende favorecer e oportunizar o ingresso. O peso da

pontuação dado em cada etapa pode ser ponderado pelo nível de dificuldade, identificando nos concursos anteriores aquela que exija uma pontuação maior para que se atinja a proporção de negros sobre o total de candidatos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos conceitos discutidos anteriormente, a literatura sobre políticas de ação afirmativa foi explorada, destacando como essas políticas buscam promover a igualdade material entre grupos historicamente discriminados. As ações afirmativas se manifestam de diversas formas e são executadas por diferentes agentes, com o objetivo de corrigir desigualdades e transformar a realidade social.

No Brasil, a trajetória das ações afirmativas, especialmente voltadas para a população negra, tem sido fundamental para combater a discriminação racial e as desigualdades socioeconômicas. Essas políticas visam acelerar o processo de igualdade, promovendo a ascensão social de grupos vulneráveis, como por meio de incentivos para inserção no mercado de trabalho. A centralidade da raça nos debates públicos foi reforçada com o Estatuto da Igualdade Racial de 2010, que estipula que o poder público deve promover “ações que assegurem a igualdade de oportunidades no mercado de trabalho para a população negra”.

Embora as ações afirmativas tenham enfrentado desafios e críticas, essas medidas foram cruciais para fortalecer o debate sobre desigualdade racial e consolidar o entendimento de que as desvantagens ou privilégios enfrentados por indivíduos dependem do grupo racial ao qual pertencem. Portanto, as políticas voltadas para a população negra devem estar integradas a outras ações de melhoria do ensino público, saúde, saneamento básico e serviços essenciais para toda a população.

O reconhecimento da validade jurídica e constitucional dessas políticas foi reafirmado repetidamente nas principais instâncias jurídicas do Brasil, especialmente em relação ao acesso a cargos públicos, onde a sub-representação da população negra ainda é evidente. Nesse contexto, esta pesquisa avaliou a implementação da ação afirmativa por meio da Resolução nº 170/2017 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), influenciada pela Ação Declaratória de Constitucionalidade 41, que confirmou a constitucionalidade da Lei Federal nº 12.990/2014, reservando 20% das vagas em concursos públicos para negros. O estudo focou em analisar o impacto da reserva de vagas para negros nos concursos públicos para Promotor de Justiça Substituto nos Ministérios Públicos Estaduais.

A escolha do Ministério Público como foco de estudo se justifica por sua função de defesa dos interesses sociais e individuais, bem como sua responsabilidade por danos morais e patrimoniais causados a grupos raciais, étnicos e religiosos. Para atender adequadamente às questões raciais, é essencial uma reforma interna nos quadros dos Ministérios Públicos, incluindo a promoção de maior diversidade em seu corpo de servidores.

A pesquisa analisou todos os editais de concursos públicos para Promotor de Justiça Substituto desde 2010. Dos 65 editais avaliados, 22 incluíam a política de reserva de vagas para negros, mas nenhum concurso com essa característica foi realizado na região Nordeste, apesar da alta proporção de negros nessa região. Após filtrar os concursos encerrados, restaram 15 editais para análise, uma vez que os dados do estado do Piauí não permitiram uma análise completa.

Considerando que 21 estados brasileiros têm mais de 50% de sua população composta por negros, a ação afirmativa prevista na Resolução nº 170/2017 ainda é tímida em termos de inserção de negros na Administração Pública. Nos primeiros anos de implementação, os dados indicam uma baixa efetividade da Resolução em aumentar a representatividade de negros nos Ministérios Públicos Estaduais, com apenas 5,24% dos aprovados sendo negros. Destes, mais da metade teriam sido aprovados mesmo sem a reserva de vagas, resultando em um impacto direto para apenas 17 candidatos.

Entretanto, ao comparar os candidatos aprovados com os nomeados, observou-se uma maior aproximação do perfil racial desejado pela política, com 8,47% dos nomeados sendo negros. Esse aumento se deve ao fato de todos os candidatos negros aprovados terem sido nomeados, ao contrário de alguns candidatos da ampla concorrência que não foram.

A pesquisa procurou avaliar o impacto da política de reserva de vagas em cada um dos Ministérios Públicos, comparando a composição étnico-racial antes e depois da adoção da ação afirmativa. Infelizmente, a falta de informações disponíveis dificultou uma avaliação mais detalhada.

Com base nas informações disponíveis para os Ministérios Públicos de Goiás, Paraná e São Paulo, constatou-se que a política de reserva de vagas teve pouco impacto na alteração da composição racial desses órgãos. A principal barreira identificada foi o baixo número de candidatos negros aprovados, indicando a necessidade de ajustes na política para aumentar a presença desses candidatos em todas as fases do concurso.

Entre as fases do concurso, cinco se destacaram por aparecerem em todos os editais: Prova Preambular, Prova Discursiva, Inscrição Definitiva, Prova Oral e Avaliação de Títulos. As quatro primeiras foram identificadas como principais entraves para a continuidade dos candidatos negros na disputa pelas vagas, uma vez que são etapas eliminatórias.

O baixo número de candidatos negros inscritos em relação ao total de candidatos também foi um fator crítico. Apenas o concurso realizado na Bahia em 2018 teve mais de 15% de candidatos que optaram pela reserva de vagas para negros.

A Prova Preambular mostrou resultados mais favoráveis para a adoção de cotas no serviço público, com uma proporção de candidatos negros aprovados superior ao percentual de vagas reservadas em quase todos os concursos. No entanto, a Prova Discursiva revelou-se um grande obstáculo, com muitos candidatos negros sendo eliminados nessa etapa.

Para melhorar a eficácia da política, é necessário ajustar o desenho das etapas do concurso, ampliando a proporção de candidatos negros aprovados. Uma proposta é eliminar o limite máximo de candidatos negros que podem ser aprovados em cada etapa, mantendo apenas a exigência de uma pontuação mínima. Essa medida, já adotada no MPRJ, poderia aumentar a inclusão de candidatos negros nas fases subsequentes.

Este estudo deu um passo importante ao identificar os desafios enfrentados pelos Ministérios Públicos Estaduais na implementação de ações afirmativas e ao propor soluções para aumentar a diversidade étnico-racial nesses órgãos. No entanto, é necessário continuar avaliando e reformulando essas políticas para garantir que cumpram seus objetivos de reduzir a desigualdade racial e aumentar a diversidade no serviço público.

Além das conclusões apresentadas, há questões que não foram exploradas profundamente e que merecem futuras pesquisas, como a aplicação da Resolução nº 170/2017 a servidores técnicos e administrativos dos Ministérios Públicos, onde a participação da população negra pode ser maior. Também seria relevante investigar o perfil socioeconômico dos beneficiários da política para avaliar se ela realmente beneficia os segmentos mais necessitados da população negra. Finalmente, uma maior transparência e disponibilidade de dados sobre a composição racial dos Ministérios Públicos é crucial para uma avaliação mais precisa e para a tomada de decisões políticas informadas sobre o tema.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. L. **Racismo Estrutural**. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**: uma abordagem orientada para a Administração Pública Municipal. Caxias do Sul, RS: EducS, 2005.

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, Distrito Federal, Brasília, 2010.

CNMP. **Resolução nº 14, de 06 de novembro de 2006**. Dispõe sobre Regras Gerais Regulamentares para o concurso de ingresso na carreira do Ministério Público Brasileiro. Brasília: Distrito Federal, 2017.

CNMP. **Resolução nº 17, de 13 de junho de 2017**. Dispõe sobre a reserva aos negros do mínimo de 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos do Conselho Nacional do Ministério Público e do Ministério Público brasileiro, bem como de ingresso na carreira de membros dos órgãos enumerados no art. 128, incisos I e II, da Constituição Federal. Brasília: Distrito Federal, 2017.

FERES JÚNIOR, J. O combate à discriminação racial nos EUA: estudo histórico comparado da atuação dos três poderes. **Sociedade em Estudos**, Curitiba, v. 2, n. 2, p. 53-61, 2007.

FERES JÚNIOR, J.; DAFLON, V. T. Ação afirmativa na Índia e no Brasil: um estudo sobre a retórica acadêmica. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 40, n. 17, p. 92-123, set./dez. 2015.

FERES JÚNIOR, J.; DAFLON, V. T. Políticas da Igualdade Racial no Ensino Superior. **Cadernos do Desenvolvimento Fluminense**, Rio de Janeiro, v. 1, n. 5, p. 31-43, 2014.

GERTLER, P. J. *et al.* **Avaliação de Impacto na Prática**. 2. ed. Washington: Grupo Banco Mundial, 2018.

GOMES, J. B. **Princípios Constitucionais da Igualdade**: o direito como instrumento de transformação social, a experiência dos EUA. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

GUIMARÃES, A. S. A. Políticas Públicas para a Ascensão dos Negros no Brasil: argumentando pela ação afirmativa. **Afro-Ásia**, Bahia, v. 1, n. 18, p. 235-261, 1996.

HAAS, C. M.; LINHARES, M. Políticas públicas de ações afirmativas para ingresso na educação superior se justificam no Brasil? **Rbep**, Brasília, v. 93, n. 235, p. 836-863, 2012.

MENEZES, P. L. **A ação afirmativa (Affirmative Action) no direito norte-americano**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2001.

PIOVESAN, F. Ações Afirmativas no Brasil: desafios e perspectivas. **Estudos Feministas**, Florianópolis, v. 3, n. 16, p. 887-896, 2008.

SANTOS, A. P.; DIANA, G. M. O perfil racial nos quadros da administração pública no Brasil: um primeiro balanço dos efeitos da reserva de vagas para negros em uma organização de segurança pública. **Revista do Servidor Público**, Brasília, v. 4, n. 69, p. 951-982, 2018.

SILVA, T. D.; SILVA, J. M. **Reserva de vagas para negros em concursos públicos**: uma análise a partir do projeto de lei 6.738/2013. 17. ed. Brasília: Ipea, 2014.

SOUZA, M. G. **Ações Afirmativas e Inclusão de Negros por “Cotas Raciais” nos Serviços Públicos do Paraná**. 2010. 457 f. Tese (Doutorado) - Curso de Sociologia, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” Faculdade de Ciências e Letras, Araraquara, 2010.

YOUNG, I. M. The social movements and the politics of difference. In: ARTHUR, J.; SHAPIRO, A. (Ed.). **Campus war: multi-culturalism and the politics of difference**. San Francisco: Westview, 1995.

Epistemologia da ignorância nas práticas da diversidade sob a perspectiva de pretos em contextos organizacionais

Antonella Moretti
Alexandre de Almeida Faria

RESUMO: Este estudo teve por objetivo investigar as práticas de diversidade, tanto em organizações farmacêuticas quanto em instituições de ensino superior do Brasil, sob a perspectiva da ignorância branca contra pretos. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa reflexiva, utilizando evidências primárias advindas de entrevistas semiestruturadas com sujeitos situados na indústria farmacêutica e na área acadêmica. Os resultados mostraram que é escassa a diversidade de sujeitos pretos nos *loci* pesquisados, cujo percurso profissional desde o início da carreira foi influenciado pela ignorância branca, que agudizou esse processo ao inferiorizar, humilhar e desumanizar esses sujeitos. Com a pesquisa, espera-se promover a discussão do assunto nos ambientes pesquisados e contribuir para a conscientização das pessoas sobre sua importância. Além disso, o estudo pode ajudar a reduzir a influência da ignorância branca na academia e na indústria farmacêutica. Esta investigação é pioneira na abordagem do papel da ignorância branca aplicada à academia e às empresas farmacêuticas.

Palavras-chave: Ignorância Branca; Diversidade; Branquitude; Racismo; Meritocracia; Academia; Empresa Farmacêutica.

INTRODUÇÃO

Racismo pode ser definido como “uma forma sistemática de discriminação que tem a raça como fundamento, e que se manifesta por meio de práticas conscientes ou inconscientes que culminam em desvantagens ou privilégios para indivíduos, a depender do grupo racial ao qual pertençam” (ALMEIDA, 2019, p. 22). Preconceito, por sua vez, “é uma atitude antecipada e desfavorável contra algo [...] e demonstra um confronto fundamentado num [...] padrão de referência que lhe é próprio” (SANTOS, 2001, p. 83).

O preconceito racial dos brancos em relação aos negros no Brasil, “muito mais extenso e complexo do que o conjunto de atributos que definiriam uma oposição perfeita ao tipo-ideal moderno de indivíduo” (FERES, 2006, p. 170), tem como base pensamentos e regulamentos de influência europeia. Sua adoção foi intensificada na segunda parte do século XIX, trazendo uma “estrutura normativa da modernidade” (p. 171), princípios, valores e teorias científicas, muitas delas contraditórias.

À luz do racismo estrutural (velado) existente no Brasil e de sua relação com emprego e trabalho (GOES; MACHADO, 2020; LAMAISON; GERVASONI, 2021), a presente pesquisa busca resposta à seguinte questão-problema: Como a ignorância branca influencia as práticas de diversidade de pessoas pretas em contextos organizacionais? O objetivo é investigar as práticas de diversidade em organizações do Brasil sob a perspectiva da ignorância branca contra pretos, estruturalmente excluídos ou subalternizados pelo aparato teórico e por suas instituições. Isso é realizado verificando a representatividade de sujeitos pretos em dois contextos organizacionais – empresas farmacêuticas de grande porte e organizações acadêmicas – e investigando se ali se perpetua o domínio da elite branca.

REFERENCIAL TEÓRICO

Racismo no Brasil

O Brasil importou cerca de quatro milhões de escravizados da África ao longo de três séculos, suportado pela ideia europeia racista de que os negros seriam inferiores, “desprovidos de inteligência e que nem mesmo alma tinham” (SANTOS, 2001, p. 85). A teoria baseada na biologia

evolucionista serviu de base para a ideologia europeia que considerava a inferioridade das pessoas negras e mestiças. Comprovações supostamente científicas eram utilizadas para justificar o racismo (ALMEIDA, 2019).

A teoria baseada na biologia evolucionista serviu de base para a ideologia europeia, que considerava a inferioridade das pessoas negras e mestiças. Comprovações supostamente científicas eram utilizadas para justificar o racismo, o que não foi novidade, haja vista que a escravização de africanos no novo continente já tinha colocado essa população em um *status* de inferioridade em relação aos brancos (FERES, 2006; ALMEIDA, 2019). O racismo é uma ideologia, pois é uma concepção construída pelos homens a “partir da suposição irracional da superioridade de um grupo racial sobre outro” e ocorre quando “se atribui a um grupo determinados aspectos negativos em razão de suas características físicas ou culturais” (SANTOS, 2001, p. 83). Essa definição de racismo

nos permite conceber diversas formas de racismo, fugindo dos reducionismos de muitas definições existentes. Dependendo das diferentes histórias coloniais em diversas regiões do mundo, a hierarquia de superioridade/inferioridade ao longo das linhas do humano pode ser construída através de diversos marcadores raciais. O racismo pode ser marcado pela cor, etnia, idioma, cultura e/ou religião. (GROSFOGUEL, 2016, p. 10, tradução nossa).

Com a abolição da escravatura por meio da Lei Áurea de 1888, cerca de 700 mil negros – à época representando cerca de 5% da população do Brasil – foram colocados em um mercado de trabalho aberto, mas hipotético para eles, pois havia pessoas mais preparadas devido a uma nova imigração da Europa (SANTOS, 2001). Negros e mulatos foram excluídos como “categoria social” da ordem econômica e social emergente da expansão do capitalismo, sendo descritos pelos brancos como “sem ambição” (FERNANDES, 2008, p. 72) e deixados à margem da cidadania. A partir daí consolidaram-se três tipos de discriminação aos negros no mercado do trabalho: (1) ocupacional, que contesta a habilidade do negro para desempenhar atividades consideradas mais complexas; (2) salarial, que considera inferior o valor do trabalho executado por uma pessoa negra; e (3) pela imagem, baseada na fobia pela figura do negro, quando há preocupação do empregador em manter determinada imagem da sua empresa. Essa última pode ser encontrada nas multinacionais, cujos recrutadores costumam pertencer à classe média (branca) (SANTOS, 2001).

Preconceito racial e discriminação racial diferem entre si: o primeiro é juízo baseado em estereótipos acerca de indivíduos que pertençam a determinado grupo racializado, podendo ou não resultar em práticas discriminatórias; já a segunda é atribuição de tratamento diferenciado a membros de grupos racialmente identificados (ALMEIDA, 2019; p. 25-32). São conceitos irmanados sob o termo genérico racismo, que pode ser de três formas: (1) individualista, quando manifestado como uma espécie de ‘patologia’ ou ‘anormalidade’ de caráter individual; (2) institucional, “resultado do funcionamento das instituições, que passam a atuar em uma dinâmica que confere, ainda que indiretamente, desvantagens e privilégios com base na raça”; e (3) estrutural, quando “é parte da ordem social. Não é algo criado pela instituição, mas é por ela reproduzido”.

Há três tipos de discriminação sofrida pelos negros no mercado do trabalho: (1) ocupacional, que contesta a habilidade do negro para desempenhar atividades consideradas mais complexas; (2) salarial, que considera inferior o valor do trabalho executado por uma pessoa negra; e (3) pela imagem, baseada na fobia pela figura do negro, quando há preocupação do empregador em manter determinada imagem da sua empresa. Essa última pode ser encontrada nas multinacionais, cujos recrutadores costumam pertencer à classe média (branca) (SANTOS, 2001). Elas se encaixam no conceito de “branquitude”, nome dado à forma de “consentimento”, explícito ou tácito, à ordem racial, à supremacia branca, que se espera dos cidadãos brancos (MILLS, 1997). O privilégio branco é como se fosse um passe livre, e, muito frequentemente, os brancos “não reconhecem que pertencem a um grupo de brancos que estão unidos pelos privilégios e ideais que compartilham como brancos” (SULLIVAN, 2006, p. 52).

Branquitude

No final da década de 1930, “a forte ideologia do branqueamento desempenhou um papel importante na marginalização persistente dos pretos e mulatos – embora os brasileiros continuassem a celebrar a democracia racial” (LEITE, 2017, p. 77). No Brasil existe uma “valorização do branqueamento” entre o pensamento da democracia racial, uma “estética dominante do ser branco” (FERES, 2006, p. 172). Isso é reforçado pela mídia, que não mostra os não brancos, como se eles não pertencessem à vida do mesmo país, ao passo que exalta a beleza branca e deixa sobressair a sensualidade da mulata. O conceito de beleza é branco e possivelmente loiro “como se aqui fosse uma espécie de Escandinávia tropical” (SANTOS, 2001, p. 90).

Dessa forma, a “branquitude” é a forma de “consentimento”, explícito ou tácito, à ordem racial, à supremacia branca, que se espera dos cidadãos brancos (MILLS, 1997, p. 14), para que cumpram com as responsabilidades e deveres cívicos e políticos, que são relacionados à sua brancura. O privilégio branco é como se fosse um passe livre, “uma mochila invisível e sem peso, com mantimentos especiais, mapas, passaportes, livros de códigos, vistos, roupas, ferramentas e cheques em branco” (McINTOSH, 1989, apud LOGUE, 2008, p. 10). E a possibilidade de seguir um tipo de consumismo típico da classe média pode transformar alguém em um sujeito “racialmente branco” (ALMEIDA, 2019, p. 37).

Assim, as pessoas brancas são educadas para “pensar em suas vidas como moralmente neutras”, como se fossem um exemplo de normalidade, de forma que, quando se queira beneficiar os outros, “eles” possam ser mais como “nós”. Isso faz parte de uma “cultura danificada”, baseada no “privilégio da cor da pele”, ou seja, que coloca os brancos como sujeitos “injustamente favorecidos” e que não conseguem se enxergar como “opressores” (McINTOSH, 1989, p. 10).

Epistemologia da Ignorância

O tema da ignorância não se encaixa perfeitamente em nenhuma disciplina, mas interessa a muitas disciplinas de estudos, tais como a Sociologia, a Literatura e, logicamente, a Epistemologia. Porém, esse interesse por parte de muitos pesquisadores fez com que conceitos e definições de ignorância se multiplicassem (KASSAR, 2018; SMITHSON, 2015).

A possibilidade de os brancos ignorarem seus privilégios remete à epistemologia da ignorância, que tenta explicar que condições sociais estruturais diferentes produzem crenças, que podem ser “epistemicamente desfavorecidas ou defeituosas” (ALCOFF, 2007, p. 40) em algum caso, com a ignorância se tornando dependente do ajuste entre quem conhece e o conhecido, que seria a ideia de uma “situação epistêmica geral” (ALCOFF, 2007 p. 49). Quatro atitudes propositais fornecem uma desculpa para a ignorância: “ter uma crença falsa, suspender o julgamento sobre uma proposição verdadeira, ser profundamente ignorante de uma verdade e ter uma crença verdadeira que fica aquém do conhecimento” (PEELS, 2014, p. 478). E três são os pressupostos epistemológicos para a ignorância: (1) nível de conhecimento; (2) perspectiva específica de grupos identitários; (3) produção voluntária de ignorância por parte de grupos opressores (ALCOFF, 2007, p. 40).

“Ignorância é principalmente vista como uma condição negativa com efeitos decrementais sobre sujeitos oprimidos em sociedades injustas” (KASSAR, 2018, p. 302); ou seja, existiria uma forma de injustiça epistêmica, que faria com que a ignorância seja levada e mantida. E existiria uma situação epistêmica de grupo, quando grupos com identidades similares – chamadas “identidade de grupo” (ALCOFF, 2007 p. 47) – podem utilizar crenças baseadas em suas experiências com relação ao grupo a que eles pertencem (ALCOFF, 2007 p. 45), conferindo vantagens ou desvantagens epistêmicas. Dessa maneira, a ignorância é contextual, com padrões de ignorância associados a identidades sociais e de grupo, como sistemas opressores, e com características próprias, quando há o costume de instigar e inculcar conhecimentos próprios de um grupo que é “socialmente dominante” (ALCOFF, 2007 p. 47). A ignorância vira então uma “prática epistêmica substancial” típica de um grupo dominante.

Ignorância Branca, Contrato Racial e Injustiça Hermenêutica

Uma das ignorâncias baseadas em grupos é a branca, que se encontra predominante entre pessoas brancas que creem que a raça “desempenha um papel causal crucial” (MILLS, 2007, p. 20). Ignorância branca seria um viés cognitivo coletivo dos brancos que “os deixa ‘ignorantes’ [...] da situação de seus compatriotas negros tomados como grupo” (FRICKER, 2016, p. 170). Existe então uma vontade dos brancos em não reconhecer a história passada e a discriminação sofrida pelos negros, o que permitiu aos brancos receber vantagens e recursos derivados pelas oportunidades exclusivas que tiveram ao longo do tempo (MILLS, 2007). Contrato racial seria “um contrato epistemológico, uma epistemologia da ignorância” (MILLS, 1997, p. 97) e alguma falha epistêmica interesseira (MASON, 2011): pessoas brancas e negras não são iguais, havendo uma ponte entre o domínio dos brancos, com todos seus direitos, e os demais humanos.

As pessoas exibem aversão à heterogeneidade porque a similaridade, enquanto indicador de normas compartilhadas e de regras de comportamento relevantes, gera confiança; ou seja, confia-se em quem é mais semelhante a si. Porque se propende menos para aqueles que são diferentes, a confiança social é menor em ambientes etnicamente diversos (ALESINA; FERRARA, 2002). Por outro lado, a globalização organizacional e a participação crescente de trabalhadores de grupos diversos (MOORE, 1999) tem gerado aumento substancial da diversidade da força de trabalho, o que pode acarretar aumento da criatividade e da inovação dentro de um grupo (YADAV; LENKA, 2020). Diversidade entre os líderes da alta administração pode gerar melhorias financeiras e não financeiras, como satisfação dos funcionários (KNIGHT et al., 1999).

A expressão *white ignorance* (ignorância branca, em português) implica a possibilidade de um “saber” contrastante (MILLS, 2007, p. 15-16) que define a ideia de uma ignorância, um “não saber” em que a raça “desempenha um papel causal crucial”. Em outras palavras, é uma ignorância que se encontra predominante entre pessoas brancas nos fatos em que a raça é direta ou indiretamente responsável (MILLS, 2007, p. 20). A raça nesse caso não é interpretada por uma visão física-biológica, mas num nível socioestrutural que serve de base para sustentar a ignorância branca num nível macro (MILLS, 2007, p. 20).

Os brancos, aceitando o contrato racial, que inclui “um contrato epistemológico, uma epistemologia da ignorância” (MILLS, 1997, p. 97) e alguma falha epistêmica interesseira (MASON, 2011, p. 302), reconheceram que pessoas brancas e negras não são iguais, sendo um acordo entre os brancos “que contam” (MILLS, 1997, p. 3) – aqueles “categorizados como brancos” – sobre os “não brancos”, que viraram o “objeto” do acordo” (MILLS, 1997, p. 12). Os brancos mostram “uma resistência consciente ou inconsciente em aceitar ou aprender sobre as fontes de sua vantagem social” (MASON, 2011, p. 302), considerando o privilégio racial que possuem como algo garantido e certo. Isso se reflete na educação que foi projetada por eles, tendo criado assim uma “forma de dominação. Ironicamente, é o sistema político mais importante da história global recente” (MILLS, 1997, p. 1).

Conceitualmente, a teoria do contrato racial cria uma ponte entre o domínio dos brancos, com todos os seus direitos, e os nativos americanos, os afro-americanos e o terço e quarto mundo, com as suas questões sobre colonialismo e racismo. Isso ajuda a explicar a “forma como a sociedade está estruturada, o modo como o governo funciona e a psicologia moral das pessoas” (MILLS, 1997, p. 5). “A supremacia branca é o sistema político sem nome, que tornou o mundo moderno o que é hoje” (MILLS, 1997, p. 1).

Para definir a ignorância criada ou preservada por um ou outro tipo de injustiça epistêmica, Fricker (2016) introduziu os conceitos de injustiças testemunhal e hermenêutica, estabelecendo relação com a *white ignorance*. A injustiça testemunhal acontece quando a credibilidade do discurso de alguém é afetada e diminuída pelo preconceito, que pode ser uma crença ou não do ouvinte, que o julga de forma espontânea. Já a injustiça hermenêutica tem ligação com a ignorância, pois perpetua

a sua manutenção por não poder compartilhar conhecimento, o que permanece “insuficientemente inteligível” (p. 164). É a injustiça que se mostra na forma como as pessoas interpretam as experiências e eventos nas suas vidas. Isso porque, quando não há linguagens compartilhadas para expressar adequadamente pensamentos e sentimentos, não é fácil fazer as suas descrições, já que a falta de terminologia leva a uma falta de compreensão interna e externa. Da mesma forma, as instituições que moldam as linguagens, tais como a academia e o jornalismo, excluem a população marginalizada.

O aspecto-chave é que a ignorância branca é “epistemicamente culpável” de modo geral, não depende de uma “escassez de conceitos por parte de ninguém”. Contrariamente, quando se trata da injustiça hermenêutica, o ouvinte que não consegue compreender é “epistemicamente não culpável”. Os brancos ficariam “ignorantes” sobre a situação dos negros, como se houvesse uma “negação coletiva da comunidade branca sobre algumas verdades desconfortáveis”, e isso se relaciona com uma “irracionalidade motivada culpável”, uma “falha epistêmica interesseira”, uma “resistência consciente ou inconsciente em aceitar ou aprender sobre as fontes de sua vantagem social”. A injustiça hermenêutica e a injustiça testemunhal tendem a preservar a ignorância que atende aos interesses de grupos dominantes, que utilizam a marginalização para os seus propósitos, sendo assim expressão da opressão (FRICKER, 2016, p. 170, 177).

Diversidade nas Organizações e Gestão da Diversidade

Diversidade se relaciona com a heterogeneidade de um grupo; por conseguinte, enquanto uma organização diversificada é aquela que tem membros diferentes, a que se diz inclusiva preza por valorizar a identidade dos indivíduos e incentiva o relacionamento (PURITTY et al., 2017). Nas organizações se usa com frequência o termo diversidade “como abreviação de inclusão”, por não estar necessariamente relacionada à mudança de cultura (AHMED, 2012, p. 14). Como “uma instituição inclusiva valoriza a identidade de um indivíduo e incentiva a relação entre identidade cultural e trabalho” (PURITTY et al., 2017, p. 1102), a inclusão oferece uma grande oportunidade para o gerenciamento efetivo de organizações com ou sem fins lucrativos.

A diversidade nas organizações tem natureza dupla: forças de trabalho altamente homogêneas podem impactar negativamente o desempenho organizacional, enquanto a diversidade cultural aumenta a criatividade e a inovação dentro de um grupo. Isso se dá porque indivíduos de diferentes gêneros, nacionalidades e grupos étnicos têm diferentes atitudes, trazendo perspectivas diversas para tomar decisões e resolver problemas, e, assim, promover melhores resultados ao explorar diferentes habilidades (YADAV; LENKA, 2020). O impacto positivo da diversidade também foi visto quando ela predomina entre os líderes da alta administração, devido a diferentes experiências e sistema de valores, sendo capaz de garantir melhoria nos resultados tanto financeiros – como crescimento de vendas e de produtividade – como não financeiros, como satisfação dos funcionários (KNIGHT et al., 1999).

Daí a importância da gestão da diversidade, em nível de análise abrangente do sistema de recursos humanos, desde recrutamento, avaliação de desempenho e plano de carreira. Junto à avaliação da cultura organizacional, essa análise deve avaliar a existência de vieses, especialmente os contrários a algum grupo, e verificar se a cultura corporativa poderia colocar indivíduos ou grupos específicos de forma desfavorável, pois a gestão da diversidade cultural refere-se a vários tópicos de gestão e de atividades relacionadas à utilização de indivíduos de diferentes origens culturais (COX; BLAKE, 1991). Aprender a trabalhar com foco na gestão da diversidade e não na igualdade de oportunidades pode levar a desenvolvimento e exploração mais bem-sucedidos de uma gama de oportunidades associadas a configurações organizacionais mais competitivas (PELLED, 1996).

Inclusão e Meritocracia

Se a diversidade se relaciona com a heterogeneidade de um grupo, a inclusão se refere a como os membros desse grupo são tratados e, por conseguinte, a como eles se sentem; assim, quando o foco

está na diversidade, não há garantia de que preconceitos e estereótipos sejam abordados (PURITTY et al., 2017). Para a criação do sentimento de inclusão em uma empresa, há dois parâmetros: o pertencimento, que fornece oportunidades para melhorar o desempenho do grupo quando um indivíduo é um membro aceito do grupo, e a singularidade, que valoriza a característica única, própria do indivíduo (SHORE et al., 2011).

Enquanto a diversidade de grupos de trabalho estimulou a pesquisa por longo tempo, é mais recente o interesse dos estudiosos de Administração pela inclusão, construto cuja natureza e cujos fundamentos teóricos mantêm-se sem consenso. Falta teorização mais explícita a seu respeito e de seus mecanismos psicológicos subjacentes, já que tem consequências positivas para indivíduos e organizações, conforme ambientes corporativos inclusivos propiciam o oferecimento de oportunidades para todos os trabalhadores que contribuem para economia global (SHORE et al., 2011).

Existem grupos que têm menos possibilidade de pertencer a grupos valorizados ou de ocupar cargos de nível mais alto nas organizações, como acontece com mulheres ou minorias raciais comparativamente a grupos de pessoas de gênero masculino de etnia caucasiana (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). Ou seja, os brancos mantêm-se mais associados à liderança, embora não seja algo expressado livremente, mas detectável por métodos indiretos, demonstrando que essa associação permanece ao longo do tempo (PESKO; ROSETTE, 2022). Assim, a luta de mulheres e de minorias para ascenderem nas organizações estimulou a defesa de ambientes organizacionais nos quais “a diversidade é generalizada e parte de uma perspectiva e estratégia geral que inclui todas as diferenças de funcionários, e essas diferenças em si são consideradas oportunidades para a aprendizagem individual e organizacional” (CHROBOT-MASON; THOMAS, 2002, p. 324).

Por seu turno, nas organizações contemporâneas a meritocracia vem sendo utilizada como sistema de avaliação dos funcionários. Baseada no desempenho, que justifica avanço de carreira e remuneração (CASTILLA, 2005), remete à igualdade de oportunidades de acesso aos talentos para que os trabalhadores sigam nas suas carreiras auxiliando o crescimento econômico e social (RAWLS, 1971).

Nas organizações contemporâneas a meritocracia vem sendo utilizada como sistema de avaliação dos funcionários e se baseia no desempenho, que justifica avanço de carreira e remuneração (CASTILLA, 2005). Contudo, a raça desempenha “papel crítico” quando se avaliam ou se discutem posições de líderes nas organizações, e o preconceito racial pode influenciar a probabilidade de progressão de carreira, que mostrou ser maior para os brancos do que para os afro-americanos, hispano-americanos e asiático-americanos (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008, p. 759).

Dessa maneira, quando uma oportunidade de progressão se apresenta, em comparação com as minorias raciais, os líderes brancos podem ter vantagens (ROSETTE; LEONARDELLI; PHILLIPS, 2008). Os brancos acreditam no mito de que “a academia é uma meritocracia, que a modernidade começou na Europa e depois se espalhou para fora, e que a pobreza global está desconectada da riqueza ocidental” (ALCOFF, 2007, p. 49).

MÉTODO

Essa pesquisa é qualitativa reflexiva, significando que envolve o pensar, o fazer e o avaliar reflexivo da pesquisa (CORLETT; MAVIN, 2017). A reflexão faz do pesquisador um observador da sua própria prática conforme é levado a “pensar sobre a experiência” e a “um processo de expor ou questionar nossos modos de fazer” (HIBBERT; MACINTOSH; COUPLAND, 2010, p.48). Portanto, a elaboração e a interpretação das evidências primárias obtidas foram construídas pela experiência dos entrevistados juntamente com a experiência e a visão da primeira autora, responsável pela condução das entrevistas.

O procedimento metodológico seguiu os seguintes passos: (1) definição das perguntas de pesquisa; (2) submissão do projeto de pesquisa e obtenção do parecer positivo do comitê ético da FGV; (3) seleção e recrutamento dos sujeitos para entrevista; (4) coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas; (5) análise dos dados; (6) seleção dos domínios mais relevantes, baseados em termos e tópicos mais utilizados; (7) apresentação dos resultados.

A coleta de dados foi efetuada por intermédio de entrevistas individuais, com a utilização de roteiro semiestruturado, visando à análise da experiência nas práticas do processo de seleção, inclusão e oportunidades dos entrevistados em contextos organizacionais, mais especificamente em organizações acadêmicas e empresas farmacêuticas, escolhidas por razões de acessibilidade e conveniência.

Foram individualmente entrevistadas pessoas com experiência, conhecimento ou prática no assunto a ser investigado, ou que se encontram em posição de compartilhá-los durante a entrevista. Participaram da pesquisa 11 trabalhadores ou colaboradores de instituições incluídas no Cadastro Nacional de Cursos e Instituições de Educação Superior, e 12 trabalhadores de empresas farmacêuticas de médio e grande portes, conforme apresentado no Quadro 1. Os nomes são fictícios para preservar a identidade dos participantes.

Quadro 1 - Perfil dos entrevistados

Instituições de Ensino Superior (IES)							
Nome	Sexo	Faixa etária	Etnia (1)	Anos de atuação na academia	Cargo	Cidade	Tipo de IES
Marcos	M	31-40	C	2	Professor	Rio de Janeiro	Privada
Anita	F	41-50	A	1	Colaboradora	Rio de Janeiro	Privada
Mônica	F	21-30	C	2	Professora convidada	Rio de Janeiro	Privada
Priscila	F	51-60	C	15	Professora	Rio de Janeiro	Pública
Silvia	F	41-50	A	8	Professora	São Paulo	Privada
Carmen	F	41-50	C	8	Professora	Rio de Janeiro	Privada
Lilian	F	41-50	C	7	Professora convidada	Rio de Janeiro	Privada
Daisy	F	51-60	A	1	Professora convidada	Rio de Janeiro	Privada
Kalil	M	51-60	A	15	Professor convidado	São Paulo	Privada
Jennifer	F	31-40	A	3	Professora convidada	Rio de Janeiro	Privada
Elizabete	F	41-50	A	19	Professora	Rio de Janeiro	Privada

Empresas Farmacêuticas						
Nome	Sexo	Faixa etária	Etnia (1)	Anos de trabalho	Cargo	Cidade
David	M	51-60	C	30	CFO	Campinas
Júlio	M	41-50	C	17	Sales Representative	Goiânia
Paulo	M	51-60	A	30	Não informado (2)	São Paulo
Leonardo	M	31-40	C	10	Key account	Rio de Janeiro
Roberto	M	41-50	A	15	Propagandista	Vitória
Joaquim	M	41-50	A	27	Brand manager	São Paulo
Larissa	F	41-50	A	20	Diretora comercial	São Paulo
Fausto	M	31-40	A	12	Consultor técnico	Ribeirão Preto
Flavia	F	51-60	C	30	Diretor RH	São Paulo
Jair	M	31-40	A	14	Key Account Manager	São Paulo
Antônio	M	41-50	A	15	Associate Director	São Paulo
Teresa	F	31-40	C	18	Gerente de produto	São Paulo

Fonte: Elaboração própria

Notas: (1) Etnia C significa caucasiana, etnia A significa afrodescendente

(2) O entrevistado preferiu não informar devido ao risco de ser reconhecido.

RESULTADOS DA PESQUISA

A análise de conteúdo das entrevistas apontou cinco categorias tanto na academia quanto na indústria farmacêutica: diversidade, branquitude, racismo, meritocracia e ignorância branca. Tanto no caso dos acadêmicos como dos profissionais da indústria farmacêutica, foram identificadas algumas expressões representativas, elencadas nas Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Categorias e expressões representativas – Academia

Categoria	Expressões
<i>Diversidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Se a gente não for diverso, se a gente não inovar, o que a gente está fazendo? • A turma do mestrado é predominantemente branca e majoritariamente masculina. • Eu fui a primeira professora negra da [minha] área. • Alguns professores falam sobre inclusão de negros, só que são pessoas brancas. Cadê o professor preto, o negro?
<i>Branquitude</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Por que esse pacto da branquitude aí não deixa? Porque não quer perder. • Instituição cujo pacto da branquitude da elite brasileira atua desde que ela nasceu. • Alguns negros querem optar pela branquitude e eles vão achar que são brancos porque frequentam os lugares dos brancos. • A questão da branquitude, a questão do privilégio dos contatos, networking.
<i>Racismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A gente está sempre tendo que fazer o dobro para conseguir menos. • Esse é racismo mesmo, sabe como é doloroso alisar o cabelo. • Eu sem querer acabei reproduzindo alguns comportamentos que poderiam ser racistas. • Minha tonalidade de pele é mais clara, então acabo não sofrendo tão gravemente esse tipo de exclusão.
<i>Meritocracia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu já fui a pessoa que acreditava em meritocracia. • Porque essa sensação de que está tudo na meritocracia na verdade é você entender o mundo como uma corrida. • Porque o pessoal acha que as pessoas negras não estão nos espaços por uma questão de meritocracia.
<i>Ignorância branca</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu falava aos professores, mas vocês não acham que a gente vê muito racismo? Ah não, o pessoal me ignorava, me chamava de louca. • Como é que eu faço para não ser mais racista? A gente não tem amigos com essa cor linda que você tem. • É um mecanismo de proteção que acaba acontecendo, esse tipo de cegueira porque a pessoa não sofre na pele ou não sente.

Fonte: Elaboração própria

Figura 2 – Categorias e expressões representativas – indústria farmacêutica

Categoria	Expressões
<i>Diversidade</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eu era o único negro. • Pretos em farma ... contar na mão. • Pretos. Eu cheguei a contratar em algumas ocasiões, realmente muito pouca gente. • Não identificar alguém com o mesmo perfil do meu, sim, eu me sentia diferente.
<i>Branquitude</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A supremacia branca não vai esperar ter um gerente [negro]. • Você deve ser foda, você está entrando aqui como gerente, você é negro, você deve ser muito bom. • A liderança? É predominantemente branca.
<i>Racismo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • A gente não tem nada assim de preconceito, é um cara [negro] assim inteligentíssimo. • Porque a gente vive num país racista. • Você foi tão bem que foi incontestável, mas eles falaram que seria muito difícil promover você porque você é preto. • Nunca me deram uma chance para nada.
<i>Meritocracia</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Acho que é um pouco meritocracia e um pouco indicação, mais meritocracia do que a indicação. • Mas via de regra o esforço das pessoas pretas é muito maior, né? Para pessoas pretas chegar no mesmo lugar, eu não tenho dúvida.
<i>Ignorância branca</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Muitas pessoas que hoje são contra a diversidade, elas foram ajudadas pelo governo, elas deveriam olhar para o passado da família delas. • A gente fala sobre isso, mas a mudança está muito longe, porque é uma civilização inteira. • É o preconceito das pessoas por não nunca terem contato com uma pessoa negra, de igual para igual.

Fonte: Elaboração própria

Entrevistas com acadêmicos

Diversidade

As entrevistas com acadêmicos indicaram que a presença de professores pretos é geralmente baixa, havendo necessidade de a academia ser espaço mais aberto à diversidade. Essa reduzida representatividade parece ser, segundo os entrevistados, consequência da reduzida entrada e presença de estudantes dessa etnia nas faculdades.

Quando eu entrei para dar aula como substituta em 2016 na [nome de universidade], eu fui a primeira professora negra da [minha] área. [...] Pega [os nomes] no quadro de professores: são poucos [pretos]. Se você ainda pode contar, são poucos. (Elizabeth, afrodescendente)

O fato de ser mulher também foi referido como atrelado a preconceito de menor capacidade, situação que torna acadêmicas pretas alvo de duplo preconceito, principalmente se for jovem, obrigando-as a diuturnamente buscarem demonstrar o próprio valor.

Eu já fui a única professora de um MBA inteiro, a única mulher e alunos chegavam e falavam 'Nossa, é a primeira professora mulher!' (Carmen, caucasiana)

Há uma necessidade de trabalhar o dobro ou o triplo para mostrar, sabe, que você é bom o suficiente, enquanto às vezes os homens, eles ficam lá, mais na média, mas todo mundo já acha brilhantes. (Mônica, caucasiana)

Além disso, se a entrada nas instituições acadêmicas particulares não tem um caminho institucionalizado definido para professor de qualquer etnia – fazer monitoria para começar a “ganhar uns trocadinhos”, ou corrigir trabalhos para ajudar inicialmente, por exemplo, aguardando um convite para lecionar – para as mulheres e os não brancos tudo parece mais complexo. Isso ficou claro com as manifestações das acadêmicas, tanto pretas quanto brancas, sobre as discriminações sofridas ao longo da carreira, indicando que o processo de inclusão tem limitações não limitadas à etnia:

Me senti 'carne de segunda' quando fui convidada a lecionar *online* antes da pandemia e ninguém queria dar aula assim. (Carmen, caucasiana)

Eu comecei a minha atividade já lecionando em sala de aula durante o mestrado, porque você sempre conhece alguém que conhece uma outra pessoa [...] Então eu tive um processo de contratação um pouco mais flexível a critério dos coordenadores. (Kalil, afrodescendente)

Branquitude

Embora Priscila tenha sido explícita – “as turmas do mestrado são predominantemente brancas e predominantemente frequentadas por homens” – as entrevistas também indicaram que algumas acadêmicas pretas começam a enxergar uma mudança positiva em andamento no que se refere à diversidade de alunos nas classes e em relação ao interesse no próprio tema da diversidade:

As coisas têm mudado. [...] Eu vejo pelo acesso dos alunos nas graduações que tem bastante diversidade lá dentro e tem crescido muito o número de alunos negros e indígenas. [...] Alunos negros pelos corredores são bastante. (Elizabeth, afrodescendente)

Nos últimos anos melhorou bastante. [...] Eu era taxada de louca quando eu falava. Agora recebo convite para escrever artigos sobre diversidade, porque o pessoal está procurando pessoas que falem desse tema [...], mas é muito o papel do branco, né? Porque esses lugares são ocupados por pessoas brancas. (Silvia, afrodescendente)

As instituições brasileiras ainda seriam espaço reservado às elites brancas, que tentam perpetuar seus privilégios, conforme as regras não faladas da sociedade brasileira e da academia permitem a manutenção da cultura organizacional e dificultam a ascensão da base da pirâmide:

É só olhar quem são os gestores no Brasil hoje [...] Porque a população que faz mestrado no Brasil é uma elite intelectual e quando um candidato preto chega, ele está ali dentro da elite, mas ele não tem a mesma formação que o outro aluno. Então ele tem que correr duas vezes atrás. (Priscila, caucasiana)

Alguns alunos entram [no doutorado] com mais vantagem de que outros, [...] alunos que eram CEO de empresa, eles tinham os melhores orientadores [...] e aí é onde a gente fala dessa questão da branquitude, a questão do privilégio dos contatos, [do] *networking*. (Silvia, afrodescendente)

Entre outros motivos, isso seria sustentado pelo discurso de que, sem a branquitude, a instituição corre o risco de decrescer de posição de *rankings* avaliativos:

É muito mais o medo de [a instituição] perder o privilégio [de uma boa avaliação em *rankings*]. Eu acho que existe muito isso, uma visão de superioridade que [traz] aquela pessoa branca que está naquele posto como professor de mestrado ou de doutorado [...] Ele não pode estar no mesmo espaço com uma pessoa preta, porque ele estudou numa escola bilíngue ou ele morou fora do País. A família dele tem um sobrenome, ele é fulano de tal. (Anita, afrodescendente)

O processo de seleção para o doutorado – curso necessário à formação para muitos cargos acadêmicos – ilustra bem essa situação porque traz em si uma barreira de entrada para o acesso de estudantes de grupos minoritários de menor poder aquisitivo, mesmo que esse acesso pelo concurso público em tese seja igualitário para todos:

[Para entrar no doutorado] da maioria de universidades públicas, precisa saber dois idiomas [além do português], e quem tem grana para fazer um curso de francês? Pois, na área de Comunicação, é normalmente o francês que é requerido. A gente não tem francês na escola. (Elizabete, afrodescendente)

Racismo

Foi surpreendente verificar experiências de preconceito e exploração vividas por afrodescendentes de pele mais escura, especialmente por se tratar de instituições de ensino, onde as pessoas têm maior qualificação.

Era fato que todas as pessoas que faziam mestrado conseguiam emprego lá [na faculdade]. Eu nunca consegui, mesmo tendo as melhores notas, eu publiquei em A2, não foi por falta de produtividade [...] eu era classe C, né? A gente era colocado de lado [...] O pessoal abusava das minhas habilidades porque eu estava desempregada [...] as pessoas me exploravam [...] para mim não tem como não chamar de escravidão mesmo. (Sílvia, afrodescendente)

Para os professores pretos que conseguem chegar à academia, a situação ainda parece continuar complexa em relação à inclusão e às oportunidades.

É esse racismo mesmo, [...] sabe como é doloroso alisar o cabelo? [...] para ser aceita na sociedade [...] às vezes você faz inconscientemente porque está tão entranhado em você, aquela rejeição que você vai sofrer”. (Anita, afrodescendente)

Eu não posso me dar ao luxo de vir para cá [faculdade] de calça jeans e tênis, porque aquela vez que eu vim, acharam que eu trabalhava na equipe de limpeza. São coisas muito difíceis de se passar... não é um problema, ninguém trabalhar na equipe de limpeza, mas... (Jennifer, afrodescendente)

Meritocracia

A análise das entrevistas mostrou que os acadêmicos pesquisados tiveram experiências diferentes para entrar na academia. Foi interessante entender a sua percepção sobre a meritocracia, como base para seleção e desenvolvimento.

Acho que a gente está sempre tendo que fazer o dobro, para conseguir menos, então a gente sempre tem que ser muito melhor. A gente não pode errar, porque em primeiro lugar, sempre tem a colocação da nossa cor. (Anita, afrodescendente)

Porque essa sensação de que está tudo na meritocracia na verdade é você entender o mundo como uma corrida [...] Grande parte dos problemas que a gente está enfrentando hoje, como sociedade, tem a ver com a meritocracia. O que a meritocracia faz? Ela divide o mundo entre perdedores e vencedores, e o vencedor acha que ele venceu por mérito próprio. ‘Ah, porque eu me esforcei mais, porque eu corri mais, porque eu cheguei primeiro’. E o perdedor também acha que ele perdeu por demérito próprio. (Priscila, caucasiana)

Ignorância branca

A ignorância branca foi identificada de duas formas diferentes. Na primeira, o ponto de vista a respeito da exclusão racial foi, singelamente, de que há um problema social que será resolvido quando forem implementados programas educacionais e que, por enquanto, não permite ascensão profissional:

Talvez sim, exista uma predominância de pessoas caucasianas [na academia]. Talvez. Mas eu sinceramente, eu acredito que isso é mais um problema social.... [...] Se diminuir a disparidade social através de programas

de educação de qualidade, saúde, para que no longo prazo, esse tipo de discrepância em termos étnicos diminua... (Marcos, caucasiano)

Na segunda forma, o entrevistado admitiu ter reproduzido comportamentos do tipo racista e reconheceu-se racista mesmo sem querer, demonstrando um interessante percurso de crescimento pessoal, de modo a “tratar” o seu problema:

Eu, assim, nunca fui uma pessoa que acreditasse que era racista, mas eu sem querer acabei reproduzido alguns comportamentos que poderiam ser racistas. [...] Quando veio a ideia das cotas, eu fui crítica, [...] eu falei ‘negros se sentem desprestigiados como se eles tivessem aceitado universidade só porque tiveram as cotas’ [...] E aí [um amigo preto] depois me explicou, eu entendi e virei uma forte defensora de cota. [...] Despertei tardiamente para um monte de questões político-sociais. [...] Eu era completamente alienada. (Carmen, caucasiana)

Essa incapacidade que os brancos têm de enxergar o problema do racismo faz com que acadêmicos pretos continuem sofrendo discriminação e “silenciamento”, e que as pessoas pretas em geral permaneçam estereotipadas:

Eu falava para os professores ‘mas vocês não acham que a gente vê muito racismo?’ O pessoal me ignorava, me chamava de louca. A minha orientadora me chamava de doida. (Sílvia, afrodescendente)

Entrevistas com profissionais da indústria farmacêutica

Diversidade

Na indústria farmacêutica, como na academia, a diversidade baseada em etnia parece ser ainda baixa, especialmente dos cargos de gerência e superiores.

Olhar para o lado e não identificar alguém com o mesmo perfil do meu. Sim, eu me sentia diferente. (Jair, afrodescendente)

Ao mesmo tempo, em alguns casos a diversidade começa a ser praticada e valorizada.

Eu já contratei pessoas de raças diferentes, valorizei muito essa questão cultural. (Joaquim, afrodescendente)

A [nome da empresa] é superdiversa, [...] me sinto hoje no paraíso. (Paulo, afrodescendente)

Em comparação com a academia, as mulheres são bem mais presentes e, aparentemente, menos discriminadas. Porém, existem ainda vários estereótipos sobre o gênero feminino: (1) sobre aparência, tais como “tem que ser bonitinha, tem que ser magrinha” e “vamos contratar ela porque é bonita, o médico vai gostar”; (2) sobre maternidade, “tem viagem, aí eu prefiro contratar homem”; (3) sobre liderança: “Tem uma dificuldade enorme dessas pessoas de 20 ou 30 anos de carreira, de serem liderados por mulheres”.

Branquitude e Racismo

No ambiente empresarial farmacêutico reina um estereótipo bem forte de que posições de gerência e cargos no topo da pirâmide são de brancos. Trata-se de imagem associada ao que se considera de aparência melhor e alinhada com a imagem da empresa, o que supostamente agradaria mais aos clientes médicos – mas que pode, tão somente, mascarar racismo:

Porque a gente vive num país racista [...] Na hora de uma seleção isso acontecia muito. [...] ‘Mas o cara é preto, e aí, que imagem que ele vai dar?’ [...] [O candidato] estava lá e não era contratado. Então a indústria farmacêutica hoje tem pouquíssimos profissionais negros em níveis. (Larissa, afrodescendente).

O que justificaria a seleção de um profissional afrodescendente na indústria farmacêutica seria a demonstração de um plus, de algo a mais comparado com uma pessoa branca, que no empate seria preferida pela própria aparência:

A pessoa que me entregou o crachá [quando entrei para a empresa] falou assim ‘Nossa, você deve ser f***!’. Eu falei ‘Por quê?’ ‘Porque você está entrando aqui como gerente, você é negro, cara, você deve ser muito bom!’ (Antônio, afrodescendente).

Porém, mesmo dando resultados, às vezes as promoções de pretos não são consideradas, sendo priorizadas pessoas brancas:

A liderança [é] predominantemente branca. E tem um estereótipo [...] Por exemplo, você tem uma média liderança que faz as contratações, e aí num processo seletivo, geralmente, eles acabam optando por uma pessoa que [...] segundo eles, tem uma aparência melhor. (Jair, afrodescendente).

Nessa linha de raciocínio, a proveniência da faculdade de formação é algo extremamente valorizado pelas empresas farmacêuticas, especialmente no início de carreira:

Ainda existe um estigma [...] da profissão relacionada à figura negra, né? Porque [...] os negros são os que menos têm curso universitário. (Jair, afrodescendente).

Um elemento novo surgiu no raciocínio sobre o gerenciamento da diversidade no ambiente empresarial farmacêutico: a cultura da empresa. Foi mencionado pelos afrodescendentes que há diferença entre empresas nacionais e multinacionais de grande porte, com as segundas sendo vistas como “muito mais abertas” do que as “conservadoras” empresas brasileiras. Provavelmente também por isso a maneira de se vestir acaba sendo um cartão de visita para o profissional preto da indústria farmacêutica:

Eu procuro estar sempre realmente alinhado, bem-vestido, porque já existe um preconceito. (Jair, afrodescendente).

Meritocracia

A meritocracia determina também cada passo dos profissionais afrodescendentes, que em muitos casos se sentem avaliados o tempo inteiro, frequentemente prejudicados por métrica diferente entre brancos e pretos:

Isso está na nossa cabeça: eu preciso entregar mais, porque eu não sei quem vai olhar e como vão julgar o meu trabalho. (Fausto, afrodescendente)

Além disso, mesmo sendo um critério válido para a entrada em empresa farmacêutica, a meritocracia ainda pode não ser o bastante, e há atitudes diferentes entre empresas nacionais e das multinacionais:

[Estou numa] multinacional, então isso [faz diferença]. É a visão diferente de uma empresa nacional, é muito diferente. Estou dentro de uma companhia visionária, que entende que o capital humano é responsável pelo sucesso da companhia. (Roberto, afrodescendente).

Ignorância branca

O sentimento pela ignorância branca por parte dos pretos apareceu durante as entrevistas, destacando-se sua admissão quando uma pessoa branca se relaciona com uma preta que esteja no mesmo nível:

Uma par minha uma vez me confessou ‘Eu vou falar coisa para você, você é o primeiro negro com quem eu tenho contato’ (Antônio, afrodescendente).

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Fazendo um paralelismo entre a academia e a indústria farmacêutica, os achados permitem supor que os processos seletivos sejam uma barreira de entrada maior para sujeitos pretos em comparação com os brancos. Na academia essa entrada começa no próprio acesso dos alunos nas faculdades e prossegue em todo percurso acadêmico, enquanto na indústria farmacêutica ela ocorre no nível de entrada inicial, ou seja, na seleção de estagiários e trainees. O domínio do pacto da branquitude dentro das organizações pesquisadas continua forte e influente: tanto na academia como nas organizações farmacêuticas, a justificativa é manter o padrão das instituições. A liderança

permanece sendo branca, sugerindo que os brancos ainda são mais associados ao poder (PETSKO; ROSETTE, 2022). O preconceito se expressa no descrédito das pessoas quanto a um sujeito preto poder desempenhar cargo de direção.

Os resultados mostraram que existem regras “não faladas” em ambos os ambientes pesquisados: um código de conduta não escrito que ajuda a barrar a entrada e a inclusão de quem não faz parte do grupo de poder dominante, daquele pessoal que “foi feito para ser chefe, para ser líder”. Ao sujeito preto, mesmo ele mostrando possuir todas as habilidades, silenciosamente a oportunidade à promoção não é dada, tendo sido citados episódios de desrespeito, como alunos deliberadamente se mostrando adeptos de pensamentos de extrema direita a professores pretos. Assim, parece ainda haver um alinhamento, talvez inconsciente, com a ideia europeia racista de inferioridade dos pretos, construída a “partir da suposição irracional da superioridade de um grupo racial sobre outro” (SANTOS, 2001, p. 85),

Os resultados da pesquisa também indicaram que existe desigualdade não somente ligada à cor, mas entre as classes. Isso se reflete em direitos e privilégios, deixando os que pertencem às classes menos prósperas com menor acesso às oportunidades de crescimento social e econômico (RAWLS, 1971). Isso reforça que os profissionais pretos precisem se esforçar mais do que os brancos em processos seletivos, na avaliação de desempenho e na progressão de carreira.

Esses achados confirmaram que, tanto na academia como nas empresas farmacêuticas, circula viés cognitivo coletivo dos brancos que “os deixa ‘ignorantes’ da situação de seus compatriotas negros tomados como grupo” (FRICKER, 2016, p. 170). Em outras palavras, a presença enraizada da ignorância branca, reproduzida por meio do estilo da educação, que ensina a “reconhecer o racismo apenas em atos individuais de mesquinharia” perpetrados por sujeitos brancos, ou seja, não ensina a enxergá-los como “sistemas invisíveis que conferem domínio racial não solicitado ao meu grupo [os brancos] desde o nascimento” (McINTOSH, 1989, p. 12).

Portanto, em resposta à questão-problema dessa pesquisa, a ignorância branca influencia as práticas de diversidade de pessoas pretas em contextos organizacionais por meio da influência e do controle do percurso profissional dos sujeitos pretos desde o início da carreira. Isso lhes dificulta o caminho, aumentando-lhes os obstáculos, as tribulações e as pressões, caracterizando uma soberba mais ou menos manifesta, perceptível e consciente, mas inalterável apesar do tempo que passa e ainda impregnada nas novas gerações. A ignorância branca penetra na cultura das organizações pesquisadas, permeando seus efeitos por meio de leis não escritas e de sistemas invisíveis, que conferem domínio racial não solicitado aos brancos. Sob uma inocente aura de desconhecimento e ingenuidade, essa supremacia entrelaça poder, influência, protecionismo, preconceitos, vieses e discriminações.

Essa pesquisa tem limitações que cabem ser destacadas. Testar dois tipos organização diferentes pode ter implicado vieses, devido às diferentes experiências e características dos sujeitos entrevistados. Além disso, os sujeitos eram diferentes em relação a gênero, idade, tempo de atividade na profissão, regionalização, classe de origem, o que pode ter implicado diferenças nos raciocínios. Dos 11 sujeitos acadêmicos, 10 pertenciam a instituições privadas, o que pode ter gerado viés tendo em vista as diferenças intrínsecas entre instituições públicas e privadas.

Como sugestões para futuros estudos, pode-se continuar a pesquisa acerca do tema considerando um estudo longitudinal, para monitorar o papel da ignorância branca ao longo do tempo, bem como investigar a influência da ignorância branca em outras organizações. Além disso, sugere-se verificar, nos dois ambientes pesquisados, se os processos seletivos são uma barreira de entrada maior para sujeitos pretos em comparação aos brancos e se os brancos que conheceram e aplicaram as “regras não escritas” avançaram mais na carreira, em comparação com os que não conheciam tais regras. Também cabe avaliar se os pretos precisam de um esforço maior do que o dos brancos, em termos de tempo e produção, para serem bem-sucedidos em processos seletivos, na avaliação de desempenho e na progressão de carreira.

REFERÊNCIAS

- AHMED, S. **On Being Included**. Durham; London: Duke University Press, 2012.
- ALCOFF, L. M. Epistemologies of Ignorance Three Types. In: SULLIVAN, S.; TUANA, N. **Race and Epistemologies of Ignorance**. New York: State University of New York Press, Albany, 2007, p. 39-57.
- ALESINA, A.; FERRARA, E. LA. Who trusts others? **Journal of Public Economics**, v. 85, n. 2, p. 207-234, 2002.
- ALMEIDA, S. **Racismo estrutural**. São Paulo: Pólen Livros, 2019. v. 7.
- BENTO, C. **O pacto da branquitude**. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.
- CASTILLA, E. J. Gender, race and meritocracy in organizational careers. **Academy of Management Proceedings**, v. 1, n. G1-G6, p. 9-25, 2005.
- CORLETT, S.; MAVIN, S. Reflexivity and Researcher Positionality. In: CASELL, C.; CUNLIFFE, A. L.; GRANDY, G. (ed.). **Qualitative Business and Management Research Methods**. London: Sage, 2017. p. 377-399.
- COX, T. H.; BLAKE, S. Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. **Academy of Management Perspectives**, v. 5, n. 3, p. 45-56, 1991.
- FERES, J. J. Aspectos semânticos da discriminação racial no Brasil: para além da teoria da modernidade. **RBCS**, v. 21, n. 61, p. 163-226, 2006.
- FLICK, U. **Desenho da Pesquisa Qualitativa**. 2. ed. Porto Alegre: SAGE, 2009.
- FRICKER, M. Epistemic Injustice and the Preservation of Ignorance. In: PEELS, R. R.; BLAAUW, M. (ed.). **The Epistemic Dimensions of Ignorance**. New York: Cambridge University Press, 2016. p. 1-217.
- GOES, M.; MACHADO, F. A relação de emprego e o racismo estrutural. In: X Congresso Brasileiro de Direito Empresarial e Cidadania (CONBRADEC), 2020. **Anais eletrônicos...** Curitiba, 2020
- HIBBERT, P.; MACINTOSH, R.; COUPLAND, C. Reflexivity: recursion and relationality in organizational research processes. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 5, n. 1, p. 47-62, 2010.
- KASSAR, N. EL. What Ignorance Really Is. Examining the Foundations of Epistemology of Ignorance. **Social Epistemology**, v. 32, n. 5, p. 300-310, 2018.
- KNIGHT, D.; PEARCE, C.; SMITH, K.; OLIAN, J.; SIMS, H.; SMITH, K.; FLOOD, P. Top management team diversity, group process, and strategic consensus. **Strategic Management Journal**, v. 20, p. 445-465, 1999.
- LAMAISON, T.; GERVASONI, T. Manifestações e composições do racismo no Brasil: perspectivas contextuais da discriminação e da violação de direitos fundamentais. In: III Seminário Internacional em Direitos Humanos e Sociedade. 2021, **Anais eletrônicos...** 2021.
- MASON, R. Two kinds of unknowing. **Hypatia**, v. 26, n. 2, p. 294-307, 2011.
- McINTOSH, P. White Privilege: unpacking the invisible knapsack. **Peace and Freedom**, p. 10-12, 1989.
- MILLS, A. J. Qualitative Research in Organizations and Management: an article information. **An International Journal**, v. 10, n. 4, p. 332-336, 2007.
- MILLS, C. W. **The racial contract**. Ithaca, NY: Cornell University Press, 1997.
- MOORE, S. Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. **Journal of European Industrial Training**, v. 23, n. 4-5, p. 208-218, 1999.
- PEELS, R. What kind of ignorance excuses? Two neglected issues. **Philosophical Quarterly**, v. 64, n. 256, p. 478-496, 2014.
- PETSKO, C. D.; ROSETTE, A. S. Are leaders still presumed white by default? Racial bias in leader categorization revisited. **Journal of Applied Psychology**, 2022.

PURITTY, C.; STRICKLAND, L.; ALIA, E.; BLONDER, B.; KLEIN, E.; KOHL, M.; MCGEE, F.; QUINTANA, M.; RIDLEY, R.; TELLMAN, B.; GERBER, L. Without inclusion, diversity initiatives may not be enough. **Science**, v. 357, n. 6356, p. 1101-1102, 2017.

RAWLS, J. **A Theory of Justice**. Rev. ed. Cambridge: The Beknap Press of Harvard University Press, 1971.

ROSETTE, A. S.; LEONARDELLI, G. J.; PHILLIPS, K. W. The white standard: racial bias in leader categorization. **Journal of Applied Psychology**, v. 93, n. 4, p. 758-777, 2008.

SANTOS, H. Discriminação racial no Brasil. In: Seminários Regionais Preparatórios Para A Conferência Mundial Contra O Racismo, Discriminação Racial, Xenofobia E Intolerância Correlata, 1., 2001. **Anais ... Brasília, DF: Ministério da Justiça**, 2001.

SULLIVAN, S. **Revealing Whiteness**. Bloomington: Indiana University Press, 2006.



Um olhar sobre a inclusão de servidores PcDs visuais diante da transformação digital no INSS: um estudo de caso

Rafaela Stéphânia Okamura
Irineu Rodrigues Frare

RESUMO: O objetivo principal desta pesquisa foi compreender como a transformação digital do Instituto Nacional de Previdência Social (INSS) tem contribuído para a inclusão de seus servidores com deficiência visual, sob a perspectiva desses próprios servidores. A metodologia adotada foi o estudo de caso qualitativo e a coleta de dados baseou-se em pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com 11 servidores do INSS, sendo sete com perda total de visão (cegos) e quatro com perda parcial de visão (baixa visão). Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que, embora o processo de transformação digital, ainda em curso, tenha favorecido a inclusão de servidores com deficiência visual completa, principalmente devido à digitalização de processos e procedimentos de trabalho, para os servidores com baixa visão, a digitalização foi, em geral, percebida de forma negativa. As principais barreiras apontadas para a construção de um ambiente organizacional inclusivo foram de ordem tecnológica e atitudinal. Os achados desta pesquisa têm aplicabilidade prática, pois podem contribuir para a implementação efetiva de políticas de inclusão de servidores deficientes visuais no INSS, baseando-se em evidências retiradas da realidade vivida na instituição. Além disso, as informações sobre os problemas encontrados nos sistemas informatizados podem ser utilizadas para torná-los mais acessíveis, promovendo um ambiente de trabalho mais inclusivo.

Palavras-chave: Acessibilidade; Inclusão; Pessoas com deficiência; Transformação Digital; Setor público; INSS.

INTRODUÇÃO

Nas últimas décadas, o INSS tem implementado ações de transformação digital tanto para seus servidores quanto para o atendimento ao público, visando modernizar e melhorar os serviços oferecidos aos cidadãos. A adoção de novas tecnologias busca simplificar procedimentos, reduzir burocracias e agilizar o atendimento, proporcionando uma melhor experiência aos usuários do sistema previdenciário. Essa digitalização é um marco na modernização do INSS, refletindo os esforços para acompanhar as demandas da era digital e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população brasileira.

O INSS, como uma autarquia federal, está inserido em um contexto de profundas mudanças tecnológicas. A “virada de chave”, como foi denominada a transformação digital no INSS, trouxe mudanças significativas tanto no atendimento ao público quanto no processo de trabalho dos servidores (Mendonça, 2020). A transformação digital associada às Tecnologias da Informação e Comunicação (TICs) não apenas facilita tarefas e processos, mas também pode reduzir barreiras enfrentadas por pessoas com deficiência visual, como a utilização de leitores de tela e softwares de reconhecimento de voz (Mueller, 2017). No entanto, pesquisas indicam que a relação das pessoas com deficiência com as TICs é ambivalente, oscilando entre inclusão e exclusão digital (Santos et al., 2020).

De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios (PNAD) de 2022, cerca de 18,6 milhões de brasileiros têm algum tipo de deficiência, dos quais 12,4 milhões estão fora do mercado de trabalho (Brasil, 2023). Esse dado evidencia o grande desafio da inclusão dessa parcela da população no mercado de trabalho.

No Brasil, a inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho é regulamentada pela Lei nº 8.213/91, conhecida como “lei de cotas”, que determina a porcentagem de vagas reservadas para pessoas com deficiência em empresas. No setor público, a Lei nº 8.112/90 prevê um percentual máximo de vagas para deficientes em concursos públicos, complementada pelo Decreto nº 9.508, de 2018, que definiu o número mínimo de vagas.

Em 2022, o INSS contava com cerca de 18 mil servidores ativos. Como a maior Autarquia Federal do país, o INSS enfrenta o desafio de garantir que seus processos de trabalho sejam inclusivos para

servidores com deficiência visual. A deficiência visual, em particular, apresenta maiores barreiras para a inclusão nos processos de trabalho da Autarquia, dada a natureza documental e analítica das atividades realizadas. A transformação digital, nesse contexto, surge como uma solução promissora, permitindo que pessoas com deficiência visual desempenhem funções que antes eram inacessíveis. Tecnologias como leitores de tela e softwares de reconhecimento de voz podem garantir a acessibilidade necessária para que esses servidores realizem suas tarefas de forma mais autônoma e eficiente.

O estudo aqui apresentado busca problematizar a relação entre a transformação digital do INSS e a acessibilidade para servidores com deficiência visual. Mais especificamente, o objetivo principal desta pesquisa foi compreender como a transformação digital do INSS pode contribuir para a inclusão de seus servidores com deficiência visual, sob a perspectiva desses próprios servidores.

A pesquisa se justifica pela carência de estudos científicos que abordem a inclusão de servidores com deficiência visual no contexto da transformação digital na Administração Pública. Este estudo visa, portanto, preencher uma lacuna importante na literatura, oferecendo subsídios para reflexões sobre como a esfera pública trata a inclusão de servidores com deficiência. Essas reflexões são fundamentais para o desenvolvimento de políticas públicas que promovam a igualdade de oportunidades no ambiente de trabalho, em consonância com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) 8 (trabalho decente e crescimento econômico) e 10 (redução das desigualdades), estabelecidos pela Agenda 2030 das Nações Unidas.

Na prática, a pesquisa também se justifica pela necessidade de a Administração Pública lidar adequadamente com uma força de trabalho composta por pessoas com deficiência visual, destacando questões que muitas vezes não recebem a devida atenção no contexto da gestão de pessoas e da qualidade de vida dos trabalhadores.

REFERENCIAL TEÓRICO

A tecnologia desempenha um papel central na sociedade contemporânea, mas é moldada pelos valores e interesses sociais, não sendo determinante por si só (CASTELLS, 1999; WERTHEIN, 2020). Ela resulta de uma complexa interação entre criatividade, empreendedorismo, pesquisa científica e suas aplicações sociais (SOUZA, 2011; WERTHEIN, 2020). Castells (2005) também destaca que, embora a informação e o conhecimento sempre tenham sido essenciais, a verdadeira inovação reside na centralidade das redes tecnológicas que ampliam as capacidades das antigas organizações sociais, transcendendo fronteiras e criando o fenômeno da globalização. No entanto, apesar das facilidades proporcionadas por serviços digitais, como bancários online e educação à distância, novos desafios emergem dessas transformações profundas e ubíquas.

A internet acelerou a circulação de informações e ampliou a interação social global, tornando-se uma ferramenta-chave na globalização. Embora a comunicação mais rápida promova a democratização do conhecimento, ela também impõe valores culturais de sociedades hegemônicas, dificultando o pensamento crítico (SOUZA, 2011). Um desafio persistente é o acesso desigual às tecnologias, resultando em exclusão digital. A sociedade em rede, apesar de promover maior integração, também acentua a desigualdade social (Souza, 2011).

As Tecnologias Digitais de Informação e Comunicação (TDICs), como a internet e dispositivos móveis, transformaram radicalmente a forma como as pessoas se comunicam, trabalham e interagem. No entanto, pessoas com deficiência (PcDs) enfrentam uma relação ambivalente com a tecnologia: enquanto as TDICs podem compensar algumas deficiências, elas também podem ser uma fonte de exclusão (Santos et al., 2020). A acessibilidade digital é essencial para que PcDs possam interagir plenamente com o mundo ao seu redor.

Estudos recentes sugerem que as TICs podem aumentar a diversidade nas organizações, contrapondo-se à ideia de exclusão (BALSMEIER; WOERTER, 2019; DENGLER; GUNDERT, 2021).

Pesquisa do Instituto McKinsey revelou que organizações mais diversas são mais rentáveis, e as novas tecnologias favorecem a inclusão de PcDs no mercado de trabalho, especialmente por meio do aprimoramento de tecnologias assistivas. Entretanto, pesquisas na Noruega indicam que muitas ferramentas tecnológicas falham em observar o desenho universal, resultando em incompatibilidades entre sistemas de informação e tecnologia assistiva, prejudicando a inclusão de PcDs visuais (HALBACH et al., 2022). Esse problema impacta a saúde psíquica e emocional das PcDs visuais e aumenta sua vulnerabilidade no mercado de trabalho, onde tarefas simples são cada vez mais automatizadas.

A Transformação Digital pode servir como uma ponte para a diversidade, fomentando uma cultura de inovação e efetividade de direitos sociais. Para Dias (2019), a inovação é crucial para uma Transformação Digital bem-sucedida, sendo alcançada pelo apoio da alta gerência e pela integração de uma cultura de tolerância a erros.

O Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) tem passado por uma significativa transformação digital, impulsionada pela necessidade de modernização e melhoria dos serviços oferecidos aos cidadãos. Esta transformação inclui desde a automatização de processos internos até a disponibilização de serviços online para os segurados. A adoção de novas tecnologias visa simplificar procedimentos, reduzir burocracias e proporcionar maior agilidade no atendimento, buscando garantir uma melhor experiência para os usuários do sistema previdenciário. Este avanço rumo à digitalização reflete os esforços para acompanhar as demandas da era digital e melhorar a qualidade dos serviços prestados à população brasileira.

A transformação digital na Previdência Social teve início na década de 1970, com a criação da Empresa de Tecnologia e Informações da Previdência Social – DATAPREV, responsável por análise de sistemas, programação e serviços de processamento de dados. Em 2017, o INSS inaugurou um novo modelo de atendimento com o e-serviço, visando garantir a viabilidade do requerimento eletrônico. O INSS Digital se fundamentou em três pilares: requerimentos digitalizados, formalização de acordos de cooperação técnica (ACT) e distribuição equânime das demandas entre os servidores (MENDONÇA, 2020, p. 181).

A expressão “virada de chave” foi adotada quando uma agência passava do modelo analógico para o digital, usando a tramitação eletrônica de processos no INSS Digital. Apesar da transformação, a digitalização foi apenas um dos seus pilares. O Relatório de Gestão do INSS de 2020 avaliou que o processo de “virada de chave” não prestou suporte adequado aos usuários mais vulneráveis e com menor inclusão digital, situação agravada pela pandemia de COVID-19.

Do ponto de vista da gestão interna, a transformação digital provocou profundas alterações nos fluxos e ferramentas de trabalho. A mudança foi acelerada pela pandemia, levando à digitalização não apenas dos serviços para o público externo, mas também dos processos internos (Sousa, 2023). Pesquisas indicam que, embora os servidores reconheçam a necessidade de modernização, a transformação foi verticalizada, sem consulta adequada (Mendonça, 2020; Galindo, 2021). Além disso, os servidores passaram a trabalhar em um ambiente digital, mas com infraestrutura inadequada até 2019 (Mendonça, 2020).

A capacitação insuficiente dos servidores para operar no ambiente digital foi outro ponto crítico. Mesmo na fase de teste do INSS Digital, a capacitação alcançou apenas uma pequena parte dos servidores (Galindo, 2021). Ainda assim, aspectos positivos foram mencionados, como a padronização de análises e a interação com um grupo mais diverso de servidores.

A transformação digital no INSS, apesar dos desafios, continua em curso, exigindo novas habilidades e competências dos servidores. Entretanto, a acessibilidade para servidores PcDs permanece um ponto fraco, com metas pouco alcançadas e justificadas por restrições orçamentárias e divergências internas. Esses desafios destacam a necessidade de políticas públicas de inclusão digital e de medidas mais eficazes para promover acessibilidade no ambiente de trabalho.

METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso qualitativo, escolhido por permitir uma investigação aprofundada e contextualizada. A coleta de dados envolveu pesquisa documental e entrevistas semiestruturadas com servidores do INSS com deficiência visual. A participação dos servidores foi viabilizada pela técnica da “bola de neve” (*snowball*), na qual os próprios servidores indicaram colegas para participação, devido à dificuldade de identificação desses servidores pelo INSS.

A pesquisa foi realizada com 11 servidores do Instituto Nacional de Previdência Social (INSS). Os participantes foram categorizados em dois grupos: servidores com perda total de visão (cegos) e servidores com perda parcial de visão (baixa visão). Dos participantes, 7 têm perda total de visão e 4 têm perda parcial. Para preservar a identidade dos entrevistados, os dados referentes ao Estado em que exercem suas funções foram omitidos. No entanto, a pesquisa incluiu servidores de São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Tocantins e Rio Grande do Sul. Não houve participantes da Superintendência Sudeste III ou da Direção Central do INSS.

O roteiro das entrevistas foi organizado em três blocos: perfil do servidor, digitalização e inclusão no INSS, e percepções sobre a transformação digital e a inclusão. Para contextualizar o estudo, foram utilizados dados secundários fornecidos pela Diretoria de Gestão de Pessoas (DGP) do INSS, obtidos por meio da Lei de Acesso à Informação.

A técnica de análise de conteúdo, conforme Bardin (2020), foi aplicada para tratar os dados. Esta técnica possibilitou decodificar o teor das comunicações, enriquecendo a leitura e compreensão dos dados (Mozzato e Grybovki, 2011).

Três categorias emergiram da análise: inclusão e acessibilidade, ações de acessibilidade do INSS e transformação digital. A primeira categoria buscou identificar a percepção dos entrevistados em relação ao ambiente de trabalho, considerando barreiras e desafios. A segunda investigou a percepção sobre as ações do INSS voltadas à inclusão de servidores com deficiência visual. A terceira categoria explorou como a transformação digital pode contribuir para a inclusão desses servidores nos processos de trabalho.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise e discussão dos resultados está organizada em quatro seções. A primeira inclui informações obtidas na pesquisa documental e as outras três seções abordam as categorias que emergiram da análise das entrevistas com servidores.

Pessoas com deficiência e políticas de inclusão no INSS

Segundo a DGP, em outubro de 2023, havia 741 servidores com deficiência física exercendo atividades diretamente no INSS. Desses, 217 tinham algum tipo de deficiência visual. O Sistema Integrado de Administração de Pessoal (SIAPE) classificou essas deficiências em quatro categorias: portador de baixa visão, visão parcial, visão monocular e cegueira total. O estudo revelou 24 servidores cegos, 69 com baixa visão, 32 com visão monocular e 92 com visão parcial.

O estudo também analisou medidas previstas na Resolução PRES/INSS nº 310/2013, que estipulava prazos para a promoção da acessibilidade para servidores com deficiência. Seis meses após sua publicação, o INSS emitiu a Resolução PRES/INSS nº 359/2013, que ampliou o prazo para cadastramento, identificação de demandas de adequação de ambientes e processos de trabalho, e avaliação dos servidores com deficiência. Esta resolução também flexibilizou a composição das equipes multiprofissionais, incluindo diversos profissionais de saúde e áreas correlatas.

A cartilha “Movendo-se pelo INSS: tipos de deficiências e ações de inclusão” foi publicada em 2014, e a Portaria PRES/INSS nº 1.063/2015 criou o Comitê de Acessibilidade, com caráter consultivo

e permanente, para tratar de acessibilidade dos servidores com deficiência no INSS. Esse Comitê incluía servidores de cada Superintendência Regional e da Direção Central. Em 2020, a Portaria PRES/INSS nº 1.050 instituiu o Comitê Nacional de Inclusão e Acessibilidade (CNIA), inovando ao incluir representantes das entidades representativas dos servidores do INSS e servidores com diferentes tipos de deficiência.

Em relação à Política de Inclusão de Pessoas com Deficiência, propriamente, localizamos que essa ação foi formalmente denominada como “política” e implantada somente em 2024, por meio da Portaria PRES/INSS nº 1.657, de 05/01/2024. A análise desse documento e possíveis impactos a partir da sua publicação é uma limitação desse estudo, uma vez que não tínhamos tempo hábil para essa investigação, além do seu pouco tempo de vigência. Na sequência, passamos a apresentar os resultados e discussão das entrevistas de acordo com as 3 categorias destacadas a partir da codificação das entrevistas.

Categoria 1 – Inclusão e Acessibilidade no INSS

Esta categoria avalia se o ambiente de trabalho é percebido como inclusivo, considerando as necessidades do servidor deficiente visual. A acessibilidade é um direito fundamental que permite o engajamento e a participação na sociedade da pessoa com deficiência. No INSS, onde servidores com deficiência visual desempenham suas funções cotidianamente, a acessibilidade se manifesta em várias formas. Este tópico visa explorar as diversas dimensões de um ambiente inclusivo e, por conseguinte, da acessibilidade. Os tipos de acessibilidade foram analisados considerando as seguintes dimensões: atitudinal, arquitetônica, metodológica, programática, instrumental, transportes, informacional/comunicacional e digital.

Tendo como parâmetro as dimensões acima, os entrevistados foram perguntados se consideravam o ambiente laboral em que atuam como inclusivo. A maioria considera sua lotação ou unidade em que exercem suas atividades como inclusivas em relação às suas necessidades, muito embora haja relatos de barreiras.

Em sentido amplo, assim, *latu senso*, o INSS não possui uma boa acessibilidade. Daí a gente pode dizer de forma genérica. Mas, em relação a minha lotação, a minha unidade, ao meu local, os colegas mais próximos, eu considero que há acessibilidade, que eu não tenho barreiras atitudinais. Os colegas são muito proativos, são bastante solícitos, mas as barreiras principalmente tecnológicas e comunicacionais eu ainda encontro bastante. Barreiras tecnológicas, barreiras comunicacionais e se eu estiver fisicamente, barreiras arquitetônicas. Mas como eu estou em teletrabalho, eu não nomeio barreira arquitetônica e urbanística, né? (S10 – perda total)

Por outro lado, alguns não consideram o ambiente onde trabalham inclusivo em relação às suas necessidades como PcD visuais. As principais barreiras mencionadas foram arquitetônicas, tecnológicas e atitudinais, aqui representadas pelos indicadores “preconceito” e “capacitismo”.

Eu ainda consigo enxergar aquele preconceito velado. Entendeu? [...] Me deixaram num canto, numa sala onde só tinham os estagiários. Não tinha trabalho para eu fazer. “Ah não, fica aí. Como tem urgência de entregar, eu faço aqui”. Então, assim, são preconceitos velados, né? Na verdade, é isso, o preconceito velado. É... falta de tudo, de humanidade, eu acho. (S5 – perda total)

S8 (perda total), ao ser questionado se considera o ambiente de trabalho inclusivo para suas necessidades, respondeu que embora tenha havido melhoras desde que ingressou, ainda há muito a ser melhorado. Outro ponto destacado foi a necessidade de ações de capacitação para que os servidores tenham conhecimento da existência de servidores PcDs na organização.

Nós estamos em um processo de desenvolvimento. Estamos evoluindo. Ah, relatar que hoje o ambiente esteja 100%, não. Porém ele está bem melhor do que os 16 anos atrás quando eu entrei. [...] Então é um fator positivo, o negativo é que ainda precisa muito. Então há sim a questão de algumas barreiras preocupantes no sistema arquitetônico e outra também, que me preocupa bastante é o que a gente chama de atitudinal. Esse é o mais preocupante. É o que vem da pessoa, do ser humano. (S8 – perda total)

Todos os entrevistados acreditam que barreira atitudinal interfere na construção de um ambiente inclusivo. Essa barreira é reconhecida pelos participantes como significativa, mas possível de ser enfrentada mediante ações efetivas de construção de uma cultura de inclusão no INSS. A importância de treinamentos também foi destacada, sobretudo em setores que vão receber um servidor PcD.

O trabalho que tem que ser feito de conscientização, das pessoas que não são PcD, e até quem é PcD. (S4 – baixa visão)

A barreira atitudinal é a que entrava mais a rotina. [...] A barreira atitudinal é uma coisa latente e patente também, porque a gente tem aí a latência meio acobertada e a patente é quando vem de forma direta. Então atrapalha muito. É algo que o Instituto tem que colocar na sua pauta de treinamento, de formação. (S8 – perda total)

O capacitismo foi uma barreira atitudinal mencionada por diversos participantes, expresso na forma de pré-julgamentos e cerceamentos. Para alguns, o meio de superar essa barreira envolve “provar que consegue trabalhar”.

Eu ainda encontro um preconceito velado. Ainda há por parte de alguns colegas aquela ideia de que: ah, o S10 não pode viajar porque vai ser difícil para ele fazer um atendimento que demande uma viagem. Mas, não perguntaram para mim se vai ser difícil ou não. Então, ainda há um preconceito velado, atitudinal. (S10 – perda total)

Ainda em relação ao processo de inclusão e acessibilidade, elencou-se os tipos de barreiras – urbanísticas, arquitetônicas, informação/comunicação, tecnologia e atitudinal –, e questionou-se: “se você tivesse que classificá-las em relação àquela que você considera o maior obstáculo, como você as ordenaria?”. Para a maioria dos servidores PcDs com perda total de visão, a barreira urbanística seria a mais fácil de ser superada, enquanto a tecnológica, a mais difícil. Em resumo, a classificação segundo a percepção dos servidores PcDs cegos seria: urbanísticas, arquitetônicas, informação e comunicação, atitudinal e tecnologias:

A menos difícil de ser transposta hoje é a urbanística, uma vez que estou em teletrabalho e, enfim, enquanto houver a manutenção do teletrabalho, para mim essa é menos relevante, seguida de perto pela arquitetônica, também pelo mesmo motivo. Aí, as mais difíceis da gente suplantam, enfim, aí seria a comunicacional, a atitudinal e a de tecnologias, barreiras tecnológicas, né. As tecnológicas são as mais difíceis de transpor e que causam maior impacto. (S10 – perda total)

Para os servidores PcDs com baixa visão ou com perda parcial de visão, a barreira arquitetônica é a mais fácil de ser vencida, enquanto a atitudinal é a mais difícil. A classificação assim se apresenta: arquitetônica, urbanística e informação e comunicação, seguida das barreiras tecnológicas e por fim, as barreiras atitudinais:

Em questão das novas tecnologias, isso está sendo o mais difícil. É mais difícil, têm muitas funcionalidades novas. (S4 – perda parcial)

As mais fáceis são arquitetônicas e urbanísticas. (S3 – perda parcial)

Schafhauzer e Silva (2022) destacam que a inclusão de pessoas com deficiência no trabalho, conforme o Estatuto da Pessoa com Deficiência, exige igualdade de oportunidades, acessibilidade, tecnologias assistivas (TA) e adaptações no ambiente de trabalho. Apesar desse avanço legal, Amâncio e Mendes (2023) apontam desafios na recepção e ambientação de servidores com deficiência em instituições públicas. Oliveira, Escarabello Júnior e Maciel (2023) enfatizam a importância de uma cultura de inclusão contínua no INSS, destacando o papel crucial da comunicação organizacional na transformação da cultura. Essa mudança vai além de políticas e práticas, exigindo uma alteração nos padrões comunicacionais.

As barreiras atitudinais, como apontam Rodrigues, Bernardino e Moreira (2022), são um dos maiores desafios para a inclusão, ligadas ao capacitismo, que subestima as capacidades das pessoas com deficiência. Santana, Costa e Oliveira (2022) discutem o capacitismo como uma crença na superioridade das pessoas sem deficiência, contribuindo para a exclusão social.

Em suma, a inclusão no ambiente de trabalho é uma responsabilidade social das organizações, que devem eliminar barreiras físicas, combater preconceitos, e criar uma cultura de valorização das capacidades individuais, promovendo um ambiente de trabalho inclusivo e com igualdade de oportunidades (BORGES; LONGEN, 2019; MELLO, 2016).

Categoria 2 – Ações de acessibilidade do INSS

A categoria 2 envolve a percepção dos participantes sobre as ações promovidas pelo INSS relacionadas à inclusão de servidores PcDs com perda total e parcial de visão nos processos de trabalho da Autarquia. Para tanto, perguntamos se os entrevistados já tinham ouvido falar ou mesmo participado de alguma campanha. Entre os servidores com perda de visão total, a maioria respondeu que tomaram conhecimento de ações. Desses, alguns também responderam que atuaram nessas ações como organizador/replicador.

Sim. É, atualmente, 2022, 2023, retomou o Conselho Nacional de Acessibilidade (CNIA) e com isso está sendo implantado algumas ações para divulgar e buscar mais acessibilidade dentro do Instituto. Então assim, nós temos aqui até um projeto chamado SAAD, que é um sistema que será implantado para o segurado e também vai atingir o servidor que é essa questão do audiodescrição, do braile, do piso podotátil. Então hoje, sim, está sendo desenvolvido mais ações dentro desse contexto pessoa com deficiência e acessibilidade dentro do Instituto. (S8 – perda total)

Interessante destacar que embora S11 tenha informado não ter conhecimento de campanha do INSS para promover acessibilidade, respondeu já ter atuado como organizador/replicador. A aparente contradição se explica porque no seu entendimento, as ações não são propriamente uma política institucional, mas sim “ações pontuais”.

Oh, campanha do INSS não. Agora o que há e o que tem ocorrido, são ações pontuais provocadas pelo próprio comitê. [...]. Muito do que ocorre, ocorre de fato, é por provocação do comitê. Agora, quem está lá na ponta talvez não veja dessa forma. [...] Geralmente é muito comum ter ações no mês de setembro, que é o mês de luta da pessoa com deficiência e nesse setembro teve algumas ações. Teve uma ação por exemplo que o próprio comitê se envolveu muito, que foi, hum, foram palestras que, que abordou a questão do capacitismo. (S11 – perda total).

No tocante aos servidores PcDs com perda parcial de visão, dois entrevistados responderam ter conhecimento de campanhas do INSS para promover a acessibilidade, enquanto dois disseram não ter.

Também perguntamos aos entrevistados se já haviam sido consultados pela Administração, representada por seus órgãos e setores ligados à área de Gestão de Pessoas, a respeito da acessibilidade ou dificuldades encontradas no exercício das suas atividades. A maioria dos entrevistados, tanto os com perda total quanto aqueles com perda parcial da visão, aponta que, embora haja consultas e levantamentos, não há um retorno sobre as informações coletadas.

Olha, já foram feitas várias, várias [...] sempre há essa matéria em pauta, eles fazem alguns levantamentos das ferramentas, das dificuldades, dos procedimentos que possam ser adotados dentro das tecnologias assistivas, mas, infelizmente, tem aquele alvoroço do processo e depois cai no esquecimento. (S8 – perda total)

Aí eles vêm, fazem entrevista com a gente. Pergunta qual é a nossa necessidade. Mas assim, não sai disso. Você entendeu? Tem campanha, tem programa, tem. Mas, não dá andamento. Quando chega na parte que esbarra em verbas, que esbarra em, sei lá, coisas que está além. Vamos supor, toda parte sistêmica, de internet, de programas, os sistemas mesmos né. Aí a gente esbarra e não sai do lugar. (S9 – perda total)

Ainda em relação às ações para promoção de acessibilidade, um participante mencionou o fornecimento de insumos não adequados à sua real necessidade.

Um belo dia chegaram aqui, entregaram aqui na agência uma impressora braile. Eu não sei se você conhece, é uma impressora que imprime papel em escrita braile. Isso não é uma impressora que você vai numa loja de informática e compra. [...] Aí eu falei: mas, para quê? Eu fiquei tão bravo, fiquei tão bravo [...] Eu perguntei: mas você perguntou para quem para ter comprado esse equipamento? Para saber se eu precisava disso aqui, né? Tipo, o que que eu vou querer com uma impressora braile no INSS? (S2 – perda parcial)

Situações como esta evidenciam o desconhecimento das reais necessidades das pessoas com deficiência e a importância de ouvi-las para uma inclusão eficaz (CAMPANA, 2021).

A Resolução PRES/INSS nº 310/2013 e outras normativas visaram promover a acessibilidade, mas a descontinuidade de ações como o sistema ACESSQVT e o Comitê de Acessibilidade mostra a falta de continuidade dessas políticas. O princípio da participação social, fundamental no Estatuto da Pessoa com Deficiência, assegura que essas pessoas tenham voz ativa na formulação de políticas que afetam suas vidas (BRASIL, 2015). A reativação do Comitê Nacional de Acessibilidade e Inclusão (CNIA) pelo INSS alinha-se com esse princípio, mas sua eficácia ainda precisa ser explorada em futuras pesquisas, especialmente em relação às necessidades dos servidores com deficiência na Administração Pública, em consonância com a Agenda 2030 (FREDERICO; LAPLANE, 2020; RODRIGUES; SILVA, 2017).

Categoria 3 – Transformação Digital

A Categoria 3 explorou a percepção dos entrevistados acerca da Transformação Digital no INSS, incluindo tecnologias de informação e comunicação (TICs). Quando indagamos sobre o maior desafio/dificuldade relacionado à deficiência visual enfrentado no desempenho de suas funções, a principal ponto destacada pelos entrevistados foi a “falta de acessibilidade dos sistemas” utilizados. Dos 11 entrevistados, apenas um afirmou não encontrar obstáculos no exercício de suas atribuições.

É por conta da falta de acessibilidade do sistema. A comunicação do sistema com leitor de tela. Programador não teve atenção em deixar o sistema se comunicar com o leitor. E o prisma, que é incomunicável. (S6 – perda total)

Os sistemas são todos ruins. É de acessibilidade. Mas a gente vai pegando o jeito. Tem coisas que o leitor de telas não lê. Aí, eu uso a lupa do mouse, do Windows. (S2 – perda parcial)

O participante que mencionou não possuir dificuldades para exercer suas atividades no INSS conta com a ajuda de uma estagiária. No entanto, esse mesmo entrevistado relata que o “sistema” seria sua maior dificuldade.

O que a gente esbarra muito para exercer a função no INSS é o sistema, né? Então, se eu não tivesse a estagiária, eu estaria muito impossibilitada porque na minha área de reabilitação profissional se usa muito sistema, né? (S7 – perda total)

Ainda com relação às dificuldades e desafios relacionados à deficiência visual, os indicadores “tempo de exposição à tela do computador” e “documentos manuscritos” foram mencionados por servidores com perda parcial de visão.

Trabalhar diretamente em frente, computador, passei a ter uma dificuldade. Principalmente de ler documento. A vista muito cansada, né? Porque eu tenho só um, né? Então todo esforço é direcionado para esse um, né? [...] Preferia o processo físico por isso, pra dar descanso para a vista. Mas hoje, hoje eu não tenho mais essa opção, então tudo é no computador. (S1 – perda parcial)

Na sequência, partindo da premissa que os softwares leitores de tela são tecnologias assistivas (TA) básicas para a acessibilidade e inclusão dos servidores PcDs visuais, sobretudo para aqueles com perda de visão total, buscamos compreender a realidade atual do INSS em relação a esses dispositivos. Aqui é importante apontar que o INSS informou que essa é uma demanda que está em processo licitatório.

Todos os entrevistados com perda total de visão utilizam esse tipo de TA, enquanto apenas um participante com perda parcial de visão faz uso dela. Outros dois entrevistados com perda parcial de visão informaram fazer uso do Zoom do Windows: “Uso leitor não. Eu uso muito o Zoom do próprio Windows” (S4 – perda parcial) e “meu software é o Zoom; quando eu estou com dificuldade em ler alguma coisa, é aumentar o zoom” (S1 – perda parcial).

Perguntamos, então, se o INSS os havia fornecido software leitor de telas e todos responderam negativamente. Então, questionamos se entendiam que caso o INSS fornecesse esse tipo de TA isso poderia melhorar a acessibilidade em relação às suas atividades ou mesmo a eficiência com que realizam tais atividades. Nesse ponto, as respostas se deram no sentido de que o fornecimento de TA, por si só, não levaria a uma maior acessibilidade, pois é necessária uma interação entre TA, TI e *hardwares*.

Em seguida, questionamos se os entrevistados acreditam que a digitalização pode aumentar a acessibilidade em relação às tarefas que executam. Importante registrar que o termo digitalização não deve ser confundido com a expressão transformação digital. A digitalização, basicamente, é a mudança de informações para o formato digital, enquanto a transformação digital é um processo mais profundo nas estruturas de uma organização.

Em relação aos entrevistados com perda total de visão, apenas um informou que essa migração do físico para digital não lhe beneficiou porque essa alteração implicou no uso de mais sistemas informatizados. Nesse sentido, S7 disse: “eu não sei a questão assim de aumentar a acessibilidade [...] pra mim acaba dificultando mais, porque são muitos sistemas e a maior parte desses sistemas não são acessíveis, né?”. Os demais entrevistados com perda total de visão acreditam que a digitalização pode aumentar a acessibilidade em relação as atividades que desempenham.

Sim, se o documento vier digitalizado em formato texto, sim, agora, do jeito que vem, em formato imagem, ele dá muito trabalho, porque eu tenho que mandar para o iPhone fazer o escaneamento daquela imagem. Se ele vier digitalizado em forma de texto, vai facilitar 100%. (S7 – perda total)

Sim. Sem dúvida, principalmente se seguir os padrões. (S11 – perda total)

Em relação à digitalização de informações manuscritas constantes em documentos (por exemplo, em Carteiras de Trabalho), cabe destacar a resposta de um participante

Nós temos uma outra coisa que está surgindo agora. Está saindo agora do forno que é a Inteligência Artificial com uns aplicativos, sobretudo aplicativos de celular. [...] Hoje a gente tem um aplicativo chamado *Be My Eyes*, seja meus olhos, em inglês. Esse aplicativo já existia há alguns anos, sendo utilizado com pessoas voluntárias, no mundo inteiro, onde uma pessoa cega ia lá e chamava aquela pessoa no aplicativo pedindo ajuda. “Oh, preciso de ajuda para descrever o que que está nessa imagem”. E aí a pessoa voluntária do outro lado, respondia para auxiliar. (S10 – perda total)

No tocante a esse mesmo questionamento, dois servidores com perda parcial de visão responderam que a digitalização aumenta a acessibilidade em relação às funções que desempenham, enquanto para os outros dois, esse processo piorou em termos de acessibilidade.

Sim, aumenta. Realmente aumenta mesmo. Por exemplo, hoje a gente faz os nossos processos via SEI, os processos internos né. E isso para mim é bom. Eu consigo, por exemplo, estou fazendo um ofício, faço no próprio SEI e já fica lá, não tem aquela montoeira de coisa. Está ali e eu consigo ler tudo o que eu estou escrevendo. É mais fácil. (S2 – perda parcial)

Sinceramente, no meu caso a digitalização se tornou uma dificuldade a mais para mim. (S1 – perda parcial)

Também perguntamos para os entrevistados se há alguma atividade analógica que eles executam no INSS e, em caso positivo, se acreditam que sua conversão para digital poderia torná-la mais acessível. Apenas S4 (perda parcial) informou ainda exercer uma atividade analógica, a saber, inventário de material permanente e que o uso de aplicativo (gratuito) para leitura de código de barras poderia deixar essa atividade mais acessível.

Uma coisa que eu já adotei foi usar aplicativos leitor de códigos de barra para identificar a plaqueta e fazer a comparação com a planilha, extraio desse aplicativo uma planilha e comparo com a planilha que a logística fornece, mas isso é uma iniciativa minha. (S4 – perda parcial)

S10 embora tenha informado que não exerce mais nenhuma atividade analógica, ponderou acerca da utilidade de se aprimorar as transcrições das vídeos chamadas:

Talvez, talvez uma possibilidade de transcrição de vídeo chamadas, como que a gente tá fazendo agora, por exemplo. Eu atendo muitos servidores [...] eu tô lotado na SQVT e eu trabalho com algumas atividades de atendimento a servidores, assim por remoto. E aí, então, se eu tivesse uma transcrição desse vídeo... a transcrição existe, tá? Mas, ela não é 100%. Se ela fosse mais bem tratada, ajudaria um pouco. (S10 – perda total)

Por fim, buscamos investigar a percepção dos participantes acerca da acessibilidade relacionada à transformação digital. A Transformação Digital no INSS ganhou impulso a partir de 2015, com a autorização de meios eletrônicos para a realização do processo administrativo (Decreto nº

8.539/2015). Esse evento foi denominado pelos gestores da Autarquia como “Virada de Chave” (MENDONÇA, 2020) e estava atrelada ao Projeto INSS Digital, implantado em 2017 (Portaria nº 91 PRES/INSS, de 19/01/2017).

Desta forma, o que se buscou foi compreender a relação entre transformação digital e a acessibilidade para os servidores PcDs deficientes visuais. Nesse sentido, a percepção da maioria dos entrevistados com perda de visão total deu-se no sentido de que TD facilita a questão da acessibilidade.

Eu acho que pra gente, servidor com deficiência, é muito favorável. Vamos supor, o trabalho que eu faço, se eu precisasse de alguém para pegar no processo físico o nome da pessoa, para consultar no sistema, eu dependeria de alguém. No GET não, todas as informações estão ali, já. Você consegue copiar de um sistema, jogar no outro. No geral você não depende de um colega do lado. (S9 – perda total)

Apenas um entrevistado com perda total de visão disse que a TD piorou a sua acessibilidade, justificando essa percepção em razão das medidas de segurança adotadas para proteção de dados terem aumentado as etapas para acesso aos documentos digitais.

Piorou justamente por conta que eu acho que assim ficou tudo com muito mais proteção também de dados, então muitas senhas, muitas etapas, muitas verificações, muitas... é tudo que eles foram melhorando na questão digital... É para mim, assim, acabou piorando, porque, por exemplo, quando antes do digital eu fazia meus prontuários físicos, né? Então eu fazia, digitava relatório, tudo no Word de evolução, de caso tudo no Word, que é acessível, imprimia e no máximo, uma pessoa só colocaria para mim ali no prontuário, e às vezes era só eu encaixar ali [...] eu realmente sinto que a gente ficou mais dependente de outra pessoa, sabe? (S7 – perda total)

Outro servidor com perda de visão total apresentou uma crítica a todo processo de Transformação Digital “sem a participação da pessoa com deficiência”.

Algumas ferramentas são desenvolvidas para atender o geral, que é o servidor sem deficiência e acaba pecando nesse aspecto, porque eles deixam de lado algo importante, que é o básico do mundo digital, da transformação digital que é a nossa participação. [...] Então peca muito por isso. [...] Eu vejo colegas que não têm deficiência reclamando, aí imagina para aqueles com a deficiência, aí pior ainda e por quê? Porque deixaram de observar a participação e os processos mínimos de acessibilidade. Então é uma ferramenta assim que ela nasce para atender o geral e infelizmente excluindo que são de certa forma uma minoria aqui dentro, mas que necessitam dessas ferramentas para se desenvolver, para desenvolver o trabalho. (S8 – perda total)

Em relação aos entrevistados com perda parcial de visão, as percepções acerca da relação TD e acessibilidade foram variadas. Para S3, a TD foi boa porque permitiu o teletrabalho, modalidade que representa um mecanismo de defesa em relação à barreira atitudinal: “Boa [...] principalmente com relação às barreiras atitudinais [...] É porque assim, a partir do momento que você pode trabalhar de casa ou que você pode estar mais longe”. Para S4, “a digitalização que foi muito positiva”. Já S1 se mostrou indiferente: “Particularmente, não vejo nada de novidade. Não vejo nenhuma diferença. Eu só vejo na teoria porque na prática, não”. Para S2, a TD não favoreceu a acessibilidade.

Com o INSS Digital, para mim, ficou pior ainda. Por quê? Porque se eu estou com o documento físico na mão, eu coloco na lupa, aumento aqui, mexo para um lado, mexo para o outro. E eu consigo trabalhar com os documentos com uma certa segurança. Com o documento digitalizado, por exemplo, eu vou fazer um processo aqui, vou puxar uma tarefa aqui no GET, se eu tiver que fazer um processo, eu tenho que imprimir aquele documento que está lá. Eu tenho que imprimir esses documentos. Então acaba que para mim não é bom. Eu não gostei. Não é que eu não gostei, para mim não foi tão bom. O papel para mim era mais fácil porque eu já estava habituado a mexer naquilo ali, a mexer no papel. Mas o sistema de montar processo digital foi bom. No geral foi bom. Só em relação a documento em si, aí para mim piorou. O do documento em si. (S2 – perda parcial)

A principal dificuldade relatada pelos entrevistados foi a falta de acessibilidade nos sistemas informatizados do INSS, especialmente a incompatibilidade com tecnologias assistivas como leitores de tela. Halbach et al. (2022) atribuem essa incompatibilidade à ausência do desenho universal no desenvolvimento dessas ferramentas, decorrente do conhecimento limitado dos programadores e da falta de regulamentação que promova a conscientização sobre a diversidade humana. No Brasil,

embora exista legislação que prevê o desenho universal, sua aplicação é prejudicada pela falta de fiscalização eficaz (NASCIMENTO, 2018).

Bastos, Muñoz e Raposo (2020) identificaram também a escassez de recursos de acessibilidade, como ampliação de fontes e ajuste de contraste, problemática igualmente apontada por servidores com baixa visão neste estudo. Schafhauzer e Silva (2022) sugerem a definição de um software leitor de telas padrão e seu constante aprimoramento, além da necessidade de atualizar equipamentos obsoletos que dificultam o uso de tecnologias como NVDA e JAWS. A falta de uma cultura de inclusão no INSS reflete-se na ausência de controle específico de tecnologias assistivas e suporte especializado, semelhante ao cenário observado no Tribunal de Justiça de Pernambuco (SCHAFHAUZER; SILVA, 2022).

Embora a digitalização das atividades possa promover maior independência e inclusão social (BASTOS; MUÑOZ; RAPOSO, 2020), persistem desafios como a ausência de descrições textuais em elementos gráficos e documentos inacessíveis. Alguns entrevistados mencionaram o uso de aplicativos com inteligência artificial para audiodescrição de imagens, indicando um potencial pouco explorado no setor público. Por fim, enquanto a Transformação Digital facilita a acessibilidade para servidores com perda total de visão, seu impacto é dividido entre aqueles com perda parcial, evidenciando a implementação verticalizada e a defasagem tecnológica do INSS, conforme também apontado por Galdino (2021) e Mendonça (2020).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo entender como a Transformação Digital no INSS tem contribuído para promover a inclusão de servidores com deficiência visual. Embora o Brasil possua uma legislação moderna sobre acessibilidade, servidores do INSS com deficiência visual ainda enfrentam desafios significativos. As dificuldades são especialmente evidentes no momento de ingresso no órgão, destacando o despreparo da Autarquia para receber esses servidores, o que gerou sentimentos de insegurança e exclusão.

Barreiras atitudinais parecem ser mitigadas pela convivência entre servidores e gestores, mas a percepção geral é de que o INSS ainda não é verdadeiramente inclusivo. A análise documental, combinada com entrevistas, revela que ações de inclusão descentralizadas frequentemente não se concretizam devido à burocracia e restrições orçamentárias.

Além disso, a pesquisa evidenciou que ações generalizadas são pouco eficazes, dado que as necessidades variam entre servidores com perda total ou parcial de visão. Embora a Transformação Digital tenha contribuído para a inclusão, especialmente com a digitalização de processos, os sistemas corporativos ainda carecem de acessibilidade, dificultando o uso de tecnologias assistivas, como leitores de tela.

Em síntese, o INSS está em transição para se tornar uma organização verdadeiramente inclusiva, mas ainda há muito a ser feito. Há uma necessidade urgente de uma política institucional sólida, com capacitações contínuas e foco na governança digital para atender às demandas específicas desses servidores.

REFERÊNCIAS

AMÂNCIO, D. L. P.; MENDES, D. C. Pessoas com deficiência e ambiente de trabalho: uma revisão sistemática. *Revista Brasileira de Educação Especial*, v. 29, p. e0140, 2023.

BALSMEIER, B.; WOERTER, M. Is this time different? How digitalization influences job creation and destruction. *Research Policy*, v. 48, n. 8, p. 103765, 2019.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. rev. e atual. Lisboa, Portugal: Edições 70, 2020.

BASTOS, K. V. S.; KAFURE MUÑOZ, I.; RAPOSO, P. N. Desafios para as pessoas com deficiência visual no acesso à informação digital. *Informação & Informação*, v. 25, n. 2, p. 277–301, 2020.

BORGES, A. V.; LONGEN, W. C. Inclusão de pessoas com deficiência no mercado de trabalho e as perspectivas de acessibilidade. *Brazilian Journal of Health Review*, v. 2, n. 6, p. 5520–5531, 2019.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 5.296, de 02 de dezembro de 2004**. Regulamenta as Leis nos 10.048, de 8 de novembro de 2000, e 10.098, de 19 de dezembro de 2000.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 8.539, de 8 de outubro de 2015**. Dispõe sobre o uso do meio eletrônico para a realização do processo administrativo no âmbito dos órgãos e das entidades da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 6.125, de 04 de novembro de 1974**. Autoriza o Poder Executivo a constituir a Empresa de Processamento de Dados da Previdência Social - DATAPREV, e dá outras providências.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 99.350, de 27 de junho de 1990**. Cria o Instituto Nacional do Seguro Social (INSS) define sua estrutura básica e o Quadro Distributivo de Cargos e Funções do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores de suas Unidades Centrais e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/antigos/d99350.htm. Acesso em: 05 jan. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990**. Dispõe sobre o regime jurídico dos servidores públicos civis da União, das autarquias e das fundações públicas federais. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8112cons.htm. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 8.213, de 24 de julho de 1991**. Dispõe sobre os Planos de Benefícios da Previdência Social e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8213cons.htm. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 3.298, de 20 de dezembro de 1999**. Regulamenta a Lei no 7.853, de 24 de outubro de 1989, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3298.htm. Acesso em: 05 jan. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Decreto Nº 9.508, de 24 de setembro de 2018**. Reserva às pessoas com deficiência percentual de cargos e de empregos públicos ofertados em concursos públicos e em processos seletivos no âmbito da administração pública federal direta e indireta. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/decreto/d9508.htm. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei Nº 10.098, de 19 de dezembro de 2000**. Estabelece normas gerais e critérios básicos para a promoção da acessibilidade das pessoas portadoras de deficiência ou com mobilidade reduzida, e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l10098.htm. Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. Presidência da República. Secretaria-Geral. Subchefia para Assuntos Jurídicos. **Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015**. Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm. Acesso em: 01 abr. 2024.

BRASIL. Site do Governo Federal. **INSS: há 30 anos na vida dos brasileiros**. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/inss/pt-br/assuntos/noticias/inss-ha-30-anos-na-vida-dos-brasileiros>. Acesso em: 18 jun. 2023.

- CAMPANA, A. R. **Tecnologia assistiva-digital para inclusão de pessoas com deficiência visual: prova de conceito de uma bengala eletrônica para ambientes indoor**. Tese (Doutorado Arquitetura). Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design. Universidade Júlio de Mesquita Filho: Bauru/SP, 2021.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.
- DENGLER, K.; GUNDERT, S. Digital Transformation and Subjective Job Insecurity in Germany. **European Sociological Review**, v. 37, n. 5, p. 799-817, 2021.
- DIAS, D. T. M. A. R. **Fatores chaves de sucesso para transformação digital**. Dissertação (Mestrado em Gestão Empresarial). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração Pública e de Empresas. Rio de Janeiro, 2019.
- FREDERICO, J. C. C.; LAPLANE, A. L. F. Sobre a participação social da pessoa com deficiência intelectual. **Revista Brasileira de Educação Especial**, v. 26, n. 3, p. 465-480, 2020.
- GALINDO, R. R. dos S. **Estudo de caso sobre o impacto da implantação do INSS digital na análise de benefícios**. Monografia (Especialização em Administração Pública Contemporânea). Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de Administração, Departamento de Ciências Administrativas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2021.
- HALBACH, T.; FUGLERUD, K. S.; FYHN, T.; KJÆRET, K.; OLSEN, T. A. The role of technology for the inclusion of people with visual impairments in the workforce. In **International Conference on Human-Computer Interaction** (pp. 466-478). Cham: Springer International Publishing, 2022.
- MELLO, A. G. Deficiência, incapacidade e vulnerabilidade: do capacitismo ou a preeminência capacitista e biomédica do comitê de ética em pesquisa da UFSC. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 21, n. 10, p. 3265-3276, 2016.
- MENDONÇA, T. N. **Modernização do serviço público no Brasil: os rumos para o trabalho e o servidor no INSS**. Tese (Doutorado em Avaliação de Políticas Públicas), Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, 2020.
- MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- MUELLER, C. Educação, inclusão e TICS na contemporaneidade: as tecnologias disponíveis na televisão para “ver e ler” vozes. In: NASCIMENTO, G. V.; SANTOS, R. (Orgs.). **Educação, Inclusão e TICS: legendas e janelas de libras como recurso para inclusão da pessoa surda e da pessoa com deficiência auditiva**. E-book, 2017.
- NASCIMENTO, G. V. S. do. **Para ler vozes na tela: a escola como potencializadora das legendas como recurso de acessibilidade para surdos**. 2018, 251f. Tese (Doutorado em Educação) - Programa de Pós-Graduação em Educação - Faculdade de Educação, da Universidade Federal da Grande Dourados, 2018.
- OLIVEIRA, G. F.; JUNIOR, J. R. E.; MACIEL, S. O papel das Relações Públicas e da Comunicação na inclusão de pessoas com deficiência nas organizações: uma revisão sistemática. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 13, n. 26, p. 21-40, 2023.
- RODRIGUES, M. L. B.; SILVA, R. F. C. Do trabalho das pessoas com deficiência: nada sobre nós, sem nós. **Administração de Empresas em Revista**, v. 2, n. 13, p. 69-88, 2017.
- RODRIGUES, M.; BERNARDINO, J. L. F.; MOREIRA, M. V. Barreiras atitudinais: A exclusão que limita a acessibilidade de pessoas com deficiência. **Revista Ibero-Americana de Estudos em Educação**, v. 17, n. 2, p. 1311-1326, 2022.
- SANTANA, G. S.; COSTA, F. M.; OLIVEIRA, R. P. Produção científica brasileira sobre pessoas com deficiência visual em contextos de trabalho. **Revista Brasileira de Educação Especial**, Bauru, v. 28, e0074, p. 57-70, 2022.
- SANTOS, Z. E. C., et al. Acessibilidade digital na perspectiva dos cidadãos com deficiências: evolução e desafios. In: NUNES, M. S. C. (org.). **Desafios da inclusão na práxis pedagógica: saberes e fazeres em ciência da informação**. São Paulo: ABECIN, 2020.

SCHAFHAUZER, L. M. B.; SILVA, C. M. Análise da acessibilidade dos serviços de Tecnologia da Informação e Comunicação do Tribunal de Justiça de Pernambuco (TJPE) para servidores com deficiência visual. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 3, e43711326859-e43711326859, 2022.

SOUSA, J. R.; SANTOS, S. C. M. Análise de conteúdo em pesquisa qualitativa: modo de pensar e de fazer. **Pesquisa e Debate em Educação**, v. 10, n. 2, p. 1396-1416, 2023.

SOUZA, E. G. Sociedade da informação e reestruturação produtiva: crítica à dimensão utilitarista do conhecimento. **Transinformação**, v. 23, n. 3, p. 219-226, 2011.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, v. 29, n. 2, p. 71-77, 2020.

A percepção de profissionais da educação sobre o papel da mediação escolar na inclusão de alunos com deficiência

Manoela Ramos de Souza Gomes Alves
Amanda Cristina Medeiros

RESUMO: O objetivo do presente estudo foi analisar as contribuições e os desafios enfrentados por profissionais da educação que atuam na mediação escolar inclusiva no município fluminense de Saquarema. Para isso, foi conduzida uma pesquisa documental e um levantamento que contou com a participação de 253 mediadores da rede municipal de ensino de Saquarema, que responderam a um questionário com perguntas abertas. As evidências foram analisadas por meio da análise temática. Os resultados mostraram que, apesar de enfrentar falta de recursos, falha na continuidade da formação e insuficiência do apoio institucional, a mediação escolar é importante para promover a inclusão de alunos com algum tipo de limitação ao aprendizado. Também foi possível verificar que a gestão escolar é um elemento crucial na efetivação dessa inclusão, pois ajuda a construir parcerias com a comunidade e com instituições especializadas, promovendo a troca de conhecimentos e recursos, e ampliando as possibilidades de apoio aos alunos com deficiência. Espera-se que o estudo contribua para a elaboração de políticas e estratégias eficazes no âmbito da gestão pública municipal de educação, especialmente na área de formação de professores e profissionais de apoio.

Palavras-chave: Educação, Mediação escolar. Inclusão. Interdisciplinaridade. Pessoas com deficiência.

INTRODUÇÃO

Surgido como uma alternativa ao modelo tradicional de educação segregada, que excluía certos grupos de alunos – como aqueles com deficiências ou dificuldades de aprendizagem – o conceito de inclusão escolar objetiva assegurar o acesso, a participação e o aprendizado de todos os estudantes em um ambiente educacional comum, independentemente de suas características e necessidades individuais (MANTOAN, 2015). A valorização da diversidade é um princípio fundamental da inclusão escolar, que reconhece que cada aluno é único, com habilidades, interesses e necessidades distintas (GUSMÃO, 2018).

A discussão em torno da inclusão educacional no Brasil incluiu a categoria dos mediadores escolares, responsáveis por acompanhar crianças que necessitam de apoio na sala de aula. Atuando em estreita colaboração com os profissionais terapêuticos, esses mediadores são responsáveis por promover a troca de informações entre a escola e as terapias de apoio, a exemplo das adaptações curriculares que passaram a ser realizadas com base nas orientações terapêuticas (MOUSINHO et al., 2010). Com o passar do tempo, os mediadores escolares se especializaram e se expandiram, tornando-se mais comuns em escolas tanto públicas quanto particulares. Seu papel passou a ser decisivo para a inclusão de alunos com deficiência, conforme sua atuação ativa em conjunto com professores contribuiu para avanços pedagógicos significativos, abrangendo aspectos comportamentais e conhecimentos escolares dos alunos com deficiências ou dificuldades ((MOUSINHO et al., 2010; UHMANN; ARAÚJO, 2021).

O município fluminense de Saquarema tem-se destacado na implementação de políticas alinhadas às perspectivas de educação inclusiva. Uma das iniciativas remete à Portaria nº 1/2019, que estabeleceu diretrizes específicas para a contratação de profissionais de apoio aos estudantes com necessidades educacionais específicas, mirando adequações didático-pedagógicas relevantes para maior flexibilização e adequação do currículo escolar. Ou seja, trata-se de uma norma voltada ao reconhecimento da relevância de profissionais que atuam na mediação didático-pedagógica em conjunto com o professor regular da classe, num processo de co-docência que contribui para o desenvolvimento destes estudantes.

Nesse sentido, esta pesquisa teve por objetivo analisar as contribuições e os desafios enfrentados por profissionais da educação em Saquarema na mediação escolar da educação inclusiva. Para tanto, foi conduzida inicialmente uma pesquisa documental em que foi analisado o contexto educacional de Saquarema e a regulação do ensino de pessoas com deficiência no município. Em seguida, a partir de um levantamento que contou com a participação de 253 mediadores da rede municipal de ensino de Saquarema, foram analisados: (1) Benefícios da inclusão; (2) Papel do currículo na educação inclusiva; (3) Colaboração da comunidade e da gestão escolar; (4) Interdisciplinaridade na mediação; e (5) Recursos de acessibilidade.

A justificativa para a presente investigação reside no fato de haver poucas informações e dados sobre o assunto, sendo paradoxal que a posição de vanguarda do município fluminense de Saquarema na educação inclusiva não tenha garantido pesquisas e estudos a respeito. Ademais, trata-se de pesquisa de contribuição multidimensional, ultrapassando a esfera apenas acadêmica: em nível social, a inclusão escolar é um aspecto essencial para a garantia dos direitos humanos porque assegura o acesso e a participação igualitária de todos os indivíduos no contexto educacional; e, em nível educacional, o processo de inclusão escolar requer um entendimento detalhado das práticas, desafios e necessidades formativas dos profissionais da educação (MANTOAN, 2015).

De uma perspectiva acadêmica, contribui para a literatura ao explorar a percepção dos profissionais da educação sobre o papel da mediação escolar na inclusão escolar. Em termos sociais, o estudo contribui para a reflexão acerca dos desdobramentos das políticas públicas como forma de ampliar possibilidades para que, em outras dimensões, professores e gestores da educação entendam a relevância da mediação escolar como fortalecedora do ambiente de aprendizado e linguagens inclusivas. Por fim, em termos práticos, pode auxiliar no desenvolvimento de ações práticas para melhoria do contexto educacional para estudantes com deficiência, tanto para o município estudado quanto para outros municípios.

REFERENCIAL TEÓRICO

A inclusão escolar de alunos com deficiência

A compreensão de uma educação que se volta para o indivíduo em suas especificidades e necessidades particulares ganhou força no Brasil a partir dos anos 1990, quando o país se comprometeu em promover uma educação democrática, que abarcasse todos os estudantes, independentemente de suas condições e habilidades. Esse comprometimento reflete uma transformação significativa no paradigma educacional, que passou a reconhecer a diversidade como um valor a ser respeitado e valorizado (COSTA et al., 2022).

Um dos principais desafios enfrentados pelos alunos com deficiência refere-se às barreiras de acesso ao currículo e à aprendizagem. Esses estudantes podem enfrentar dificuldades na aquisição de habilidades acadêmicas fundamentais, como leitura, escrita e matemática, podendo exigir estratégias e recursos pedagógicos diferenciados para garantir sua participação plena e efetiva nas atividades escolares (OLIVEIRA; SANTOS, 2018). O aspecto social também representa um desafio significativo para esses alunos: a inclusão muitas vezes encontra resistência por parte dos colegas de classe, que podem ter dificuldade em lidar com as diferenças e estabelecer relações de amizade e colaboração. Além disso, a falta de conscientização e de empatia por parte da comunidade escolar pode contribuir para a exclusão e o isolamento social desses estudantes, prejudicando seu desenvolvimento e bem-estar (OLIVA, 2016).

Vale notar, em especial, a dificuldade de promover a inclusão de alunos com deficiência nas salas de aula no contexto das aulas de ciências. Isso porque suas características muito peculiares apresentam

diversos desafios para os agentes educacionais, tais como salas de aula e laboratórios com adaptações necessárias, como mesas ajustáveis e acesso a materiais de fácil manuseio, além, obviamente, da disponibilização de docentes capazes de promover a aprendizagem de modo igualitário, atendendo às especificidades e necessidades dos alunos com desenvolvimento atípico (LIMA, 2022).

O mediador e a educação de crianças com deficiência

Além do professor – cuja formação deve enfatizar a importância da sensibilização e a empatia em relação aos alunos com deficiência, promovendo a valorização da diversidade e o respeito às diferenças (MARTINS; SCHNETZLER, 2018) – um agente fundamental para a educação de crianças com deficiência é o mediador escolar. O mediador atua em parceria com os professores: enquanto esses últimos são responsáveis pela transmissão do conhecimento e pelo estabelecimento de um ambiente de aprendizagem estimulante, mediadores facilitam a comunicação entre alunos, professores, pais e a administração, promovem a resolução de conflitos entre alunos ou entre alunos e professores, buscam criar ambiente escolar seguro e acolhedor, e auxiliam os alunos – principalmente aqueles com deficiência – no desenvolvimento de habilidades.

O mediador escolar é um parceiro da escola, que auxilia no processo de inclusão do aluno com deficiência. Atuando como intermediário entre a criança e as situações em que ela enfrenta dificuldades, tanto sociais quanto acadêmicas, o mediador a acompanha e auxilia em atividades pedagógicas, buscando promover sua independência. Além disso, também presta apoio aos professores em sala de aula, adaptando atividades e fornecendo atenção individual aos alunos com dificuldades (MOUSINHO et al., 2010).

A atuação do mediador pode, portanto, ser vista como uma extensão do trabalho do professor, oferecendo suporte especializado e ajudando a implementar práticas inclusivas na sala de aula. Essa colaboração é fundamental para o sucesso da inclusão educacional, permitindo a troca de conhecimentos e experiências (MENDES; VILARONGA, 2018; SILVA et al., 2022). Seu papel é complexo, conforme destacado no Quadro 1.

Quadro 5 – Atividades do mediador escolar

Categories	Atividades
Individualização	<ul style="list-style-type: none"> • Trabalho individualizado para atender às necessidades de cada criança • Reconhecimento da singularidade e características únicas de cada criança
Relação mediador-família	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhar informações relevantes com os pais • Foco na estimulação e generalização de estratégias para o ambiente doméstico
Relação mediador-aluno	<ul style="list-style-type: none"> • Não atuar como superprotetor ou cuidador • Parceria com o professor para promover autonomia e interação
Relação mediador- professor- escola	<ul style="list-style-type: none"> • Compartilhamento de conhecimento e colaboração com o professor • Sensibilidade para não invadir o espaço do professor
Relação família-escola	<ul style="list-style-type: none"> • Respeito e parceria entre família e equipe pedagógica • Troca de informações e colaboração com a equipe terapêutica
Relação escola-outras famílias	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecer o papel do mediador para evitar mal-entendidos e preconceitos

Fonte: Elaboração própria a partir de Mousinho et al. (2010).

A figura desse profissional emergiu à época do Decreto nº 7611, de 17 de novembro de 2011 (GOVERNO FEDERAL, 2011), que trata do Atendimento Educacional Especializado (AEE), modalidade de ensino que visa a garantir o acesso, a participação e o aprendizado de estudantes com deficiência, transtornos globais do desenvolvimento e altas habilidades ou superdotação – ou seja, estudantes com necessidades educacionais especiais. Essa providência representou avanço significativo na busca pela inclusão educacional e no respeito aos direitos desses alunos, pois reconheceu a importância de um atendimento especializado e de diretrizes para sua implementação nas escolas brasileiras. A

partir do referido decreto, houve uma série de apontamentos para a necessidade de contratação de profissionais que atendessem aos estudantes dentro de suas especificidades. Nesse aspecto, é possível identificar, na história da educação brasileira a partir da década de 1990, a necessidade de contratar profissionais mediadores para o atendimento exclusivo dos estudantes:

No contexto internacional, principalmente depois de 1990, as orientações educacionais preconizadas não são mais aquelas da educação “especial”, nem mesmo aquela da integração progressiva das crianças “problemáticas” nas estruturas regulares, mas, de forma muito mais radical, aquela da “educação inclusiva” ou da “educação para todos” nas estruturas educativas, isto é, nas turmas precisamente destinadas a todos. (PLAISANCE, 2011, p.269)

Por outro lado, ainda subsiste uma zona cinza no que diz respeito às funções do mediador ao atender às necessidades dos estudantes, já que não há política nacional que evidencie as necessidades e possibilidades do trabalho realizado por esse profissional. Por exemplo, se a contratação para o atendimento de alunos com deficiência intelectual não busca que haja uma formação específica para que o estudante seja atendido dentro da sua necessidade, o mero acompanhamento deste em sala de aula não gerará um desenvolvimento dentro daquilo que seria possível. A título de ilustração, tratando-se de estudante com Transtorno do Espectro Autista, a mediação deveria estar alinhada ao nível e ao espectro de autismo em que aquele estudante está enquadrado – em outras palavras, não bastaria apenas uma formação generalista para acontecer a escolarização. A gravidade aumenta se, diante das condições e de exigências dos editais de contratação, fica evidente que não há nenhum tipo de formação mínima exigida.

A formação desses trabalhadores apresenta uma ampla variedade de perfis profissionais, o que pode influenciar o trabalho desenvolvido. Há mediadores com formação em nível médio, especialistas e em formação cursando graduação. É importante buscar uma maior clareza sobre o perfil profissional adequado para essa função, visando a construção de práticas inclusivas efetivas no processo de ensino e aprendizagem dos alunos (MACHADO; RAHME, 2022).

No caso do trabalho desenvolvido pelos profissionais de mediação, ao demonstrar a necessidade de se questionar o modo como se ensina, uma vez que a educação geral não se atenta às especificidades dos estudantes, a educação na perspectiva inclusiva é um grande movimento que conecta práticas pedagógicas criativas às necessidades dos estudantes dentro de seus processos de formação humana de modo autônomo e emancipatório. Portanto, quando muitas escolas vêm transferindo, para os profissionais especializados que atuam na mediação, a tarefa de incluir seus estudantes, é oportuno afirmar que todos são corresponsáveis pelo processo inclusivo, apesar da necessidade e da especificidade do estudante para que ele aprenda e se desenvolva.

MÉTODO

A pesquisa foi realizada no âmbito da Secretaria Municipal de Educação de Saquarema. A cidade faz parte da Região dos Lagos, que está localizada no estado do Rio de Janeiro. A Região dos Lagos é composta por diversos municípios litorâneos, incluindo Saquarema, Cabo Frio, Armação dos Búzios, Arraial do Cabo e Rio das Ostras.

O levantamento de dados incluiu informações documentais e evidências primárias. No primeiro caso, foram coletados dados de fontes secundárias, tais como do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), e informações fornecidas pela própria prefeitura do município. Nesse último caso, foram acessadas normas e legislação relacionadas ao tema, assim como dados sobre: 1) número de unidades escolares, 2) alunos matriculados na rede de ensino, 3) professores atuantes na rede, 4) alunos com deficiência matriculados, 5) mediadores atuantes, 6) professores da educação especial, 7) número de salas de recursos, e 8) modalidades de contratação.

As evidências primárias foram obtidas por meio da aplicação, junto a mediadores da rede municipal de ensino de Saquarema, de questionário com 10 perguntas abertas sobre educação inclusiva e mediação escolar, abordando temas como análise da educação inclusiva, opiniões sobre a inclusão de alunos com deficiência, papel da formação docente, cursos participados, atuação da gestão escolar, adaptação curricular, interdisciplinaridade, recursos de acessibilidade, e percepção de melhoria na inclusão. Essa etapa contou com apoio da Secretaria Municipal de Educação em Saquarema, que disponibilizou o instrumento em grupo de WhatsApp.

Participaram da pesquisa 253 mediadores, dos quais 230 mulheres, caracterizando a profissão como marcadamente feminina (VIANA, 2013). A idade média foi 44 anos, variando entre 23 e 74 anos. A maioria dos participantes (51,28%) iniciou suas atividades no magistério entre 2010 e 2019. Já o tempo de atuação com alunos com deficiência é de 9 anos, variando entre 1 e 33 anos. Com relação à formação, 196 participantes têm nível superior (77,5%) e, desses, 193 (98,5%) afirmam ter algum tipo de especialização, incluindo áreas como educação especial, atendimento educacional especializado (AEE), psicopedagogia, neuropsicopedagogia, entre outras.

Para o tratamento das evidências primárias foi escolhida a abordagem qualitativa de análise temática em combinação com análise descritiva, que foi conduzida com o auxílio do software Excel, enfatizando percentuais para fornecer uma compreensão sobre as características gerais dos sujeitos participantes. A análise temática, enquanto método qualitativo, identifica temas e suas relações. O processo principal é a codificação, que pode ser indutiva ou dedutiva, isto é, pode ser orientada por algum tipo de teoria ou desenvolver teorias a partir das evidências (GIL, 2021). Para tanto, procedeu-se à leitura do material coletado, incluindo as respostas do questionário e a verificação dos documentos da pesquisa secundária. Essa leitura permitiu obter uma panorâmica das características dos participantes, e serviu como base para interpretar e comparar os resultados obtidos no estudo.

Posteriormente, avançou-se para a etapa de exploração do material, que envolveu a codificação das evidências primárias e a identificação de padrões consistentes e temas recorrentes sobre mediação escolar e inclusão de alunos com deficiência. Cinco categorias emergiram da análise: (1) Benefícios da inclusão; (2) Papel do currículo na educação inclusiva; (3) Colaboração da comunidade e da gestão escolar; (4) Interdisciplinaridade na mediação; e (5) Recursos de acessibilidade.

RESULTADOS

Contexto Educacional do Município de Saquarema

Em 2021, Saquarema contava com 11.886 matrículas no ensino fundamental e 3.059 no ensino médio. O município tinha 747 docentes no ensino fundamental e 267 docentes no ensino médio. A infraestrutura educacional era composta por 49 escolas de ensino fundamental e por 13 escolas de ensino médio (IBGE, 2021). Segundo informações obtidas junto à Secretaria de Educação do município no ano de 2023, a rede municipal de Saquarema era composta por 65 unidades escolares, que atendiam 17.702 alunos matriculados na rede de ensino, abrangendo diferentes faixas etárias e níveis de escolaridade.

Essa rede contava com 1.237 professores atuando nas diversas unidades escolares, sendo responsáveis por ministrar as aulas e orientar os alunos em seu processo de aprendizagem. No ano de 2023, existiam 850 alunos com deficiência matriculados na rede de ensino de Saquarema, e, para lhes oferecer o suporte adequado, a rede contava com 300 mediadores, que atuavam como apoio aos estudantes com deficiência. Além disso, a rede municipal de Saquarema tinha 33 professores especializados em Educação Especial, que tinham formação e experiência necessárias para trabalhar com os alunos com deficiência, garantindo a adequação das práticas educacionais às necessidades individuais. A rede também dispunha de 25 salas de recursos, espaços adaptados e equipados para atender às necessidades específicas de alunos com deficiência – ver Tabela 1.

Tabela 4 - Dados da Rede Municipal de Educação de Saquarema

Categoria	Quantidade
Número de unidades escolares	65
Número de alunos matriculados na rede de ensino	17.702
Número de professores atuantes na rede	1.237
Número de alunos com deficiência matriculados	850
Número de mediadores atuantes	300
Número de professores da educação especial	33
Número de salas de recursos	25 + 5 no CAIE

Fonte: elaboração própria

Nota: CAIE = Centro de apoio à inclusão

Se comparados o número de estudantes com necessidades educacionais específicas com o de profissionais de educação especial, percebe-se uma boa capacidade: aproximadamente 2,5 alunos por profissional. Assim, entende-se que, nas unidades escolares em que estes estudantes são matriculados, tem havido avanços por parte da Secretaria Municipal de Educação na disponibilização de profissionais que possam apoiar a prática docente.

Regulação do ensino de pessoas com deficiência em Saquarema

No contexto educacional de Saquarema, a Portaria nº 01/2019 determinou as atribuições do Profissional de Apoio ao Estudante com Deficiência (PAESD), incluindo atividades de locomoção, cuidados pessoais e alimentação dos estudantes com deficiência, planejamento e elaboração de materiais didáticos adaptados, auxílio aos demais alunos da sala, orientação aos professores e famílias, participação nos conselhos de classe, estímulo ao desenvolvimento dos alunos.

A norma determina que a carga horária do PAESD é de 40 horas semanais, sendo cumprido o horário da turma acompanhada e o restante da carga horária dedicado ao planejamento ou formação continuada. A portaria define que a contratação de PAESDs é garantida para alunos com deficiência e transtorno do espectro autista, desde que as condições do estudante recomendem esse auxílio. Nem todos os estudantes com deficiência ou transtorno do espectro autista necessitam de apoio para realizar as atividades pedagógicas, portanto, a contratação deve ser avaliada caso a caso.

A contratação dos PAESDs deve atender critérios estabelecidos na Portaria, levando em consideração o grau de funcionalidade das habilidades motoras e a acessibilidade ao ambiente educativo de cada estudante. Em casos específicos, avaliados pela equipe técnica do setor de Educação Especial e autorizados pelo Setor de Educação Especial, o Profissional de Apoio poderá acompanhar um único estudante.

A norma estabelece que a solicitação de contratação de PAESD deve ser feita ao Setor de Educação Especial, mediante termo de solicitação descritivo individual, providenciado pela direção da unidade escolar, equipe pedagógica e profissional das salas de recursos. Cabe ao setor de Educação Especial analisar o requerimento e emitir parecer de acordo com os critérios estabelecidos na portaria.

São consideradas elegíveis para contratação de PAESD as turmas que contenham estudantes com transtorno do espectro autista, estudantes com comprometimentos físicos e motores que apresentem dependência na realização das atividades de locomoção, alimentação e cuidados pessoais, e estudantes com comprometimentos comportamentais e de socialização que apresentem atitudes de risco para si e os demais alunos da turma.

No entanto, a Portaria nº 01/2019 ressalta que a contratação de profissionais de apoio não deve ser definida isoladamente por profissionais clínicos, como médicos, psicólogos e fisioterapeutas,

e que a formação continuada é obrigatória para os profissionais de apoio. Também define que o profissional deve ter o ensino médio completo e curso em Educação Especial ou temas afins com carga horária mínima de 120 horas. O Quadro 2 apresenta as quatro formas de contratação para profissionais de apoio ao educando na rede municipal de Saquarema.

Quadro 6 - Modalidade de contratação de profissionais de apoio em Saquarema

Modalidade de Contratação	Formação Exigida	Salário
Processo seletivo Prefeitura	Ensino médio com algum curso na área da Educação Especial	R\$ 1.302,00
Contrato Empresa	Ensino médio com algum curso na área da Educação Especial	R\$ 1.570,00
Programa Jovem Cidadão	Estar cursando graduação de pedagogia ou Estagiário da área de pedagogia	R\$ 900,00
Programa Novo Cidadão	Ensino médio	R\$ 800,00

Fonte: elaboração própria.

Análise das categorias identificadas nas respostas do questionário

Benefícios da inclusão

Os participantes da pesquisa compartilharam suas visões sobre os aspectos positivos da inclusão, tanto para os alunos com deficiência quanto para os demais estudantes, conforme apresentado no Quadro 2. Para os alunos com deficiência, foram destacados os ganhos de aprendizagem e para os demais estudantes, o estímulo para desenvolver solidariedade e a convivência com a diversidade foram pontos destacados.

Quadro 7 – Benefícios da inclusão

Benefícios	Frases dos participantes
Para alunos com deficiência	<p>“Acho ótimo para socializar com outras crianças.”</p> <p>“É uma oportunidade para os alunos com deficiência se sentirem parte da comunidade escolar e desenvolverem suas habilidades junto com os demais alunos.”</p> <p>“Um aluno aprende com o outro.”</p> <p>“A interação com os demais alunos possibilita a troca de experiências e conhecimentos, enriquecendo o processo de aprendizagem para todos.”</p> <p>“A inclusão na sala de aula regular estimula o desenvolvimento da autonomia e da independência dos alunos com deficiência, preparando-os para os desafios da vida.”</p> <p>“Importante para auxiliar no processo de independência dos alunos com deficiência e para os demais também.”</p> <p>“Essencial para o desenvolvimento dos alunos com deficiência estar com os outros alunos e essa convivência irá transformar a realidade da sociedade.”</p> <p>“A inclusão promove a igualdade de direitos e possibilita que os alunos com deficiência tenham acesso a uma educação de qualidade.”</p> <p>“A inclusão proporciona um ambiente de aprendizagem diversificado, onde todos os alunos podem aprender a valorizar as diferenças e a conviver de forma harmoniosa.”</p> <p>“O trabalho de mediação proporcionou melhoras evolutivas no comportamento e relacionamento social dos alunos com deficiência.”</p> <p>“O apoio que a mediação permite a evolução do aluno em pequenos detalhes que fazem toda a diferença no dia a dia”</p> <p>“Muitos alunos passaram a se desenvolver muito melhor, coisa que não seria possível se esse atendimento fosse feito apenas pelo professor regente”</p>
Para demais estudantes	<p>“A convivência na sala de aula regular estimula a empatia e a solidariedade entre os alunos, fortalecendo os laços de amizade e respeito.”</p> <p>“A inclusão contribui para a construção de uma sociedade mais inclusiva, preparando os alunos para lidar com a diversidade e promovendo uma cultura de respeito às diferenças.”</p> <p>“A convivência com os alunos com deficiência na sala de aula desperta a sensibilidade e a compreensão dos demais alunos, tornando-os mais solidários e empáticos.”</p> <p>“A presença dos alunos com deficiência na sala de aula regular quebra estereótipos e preconceitos, promovendo uma educação mais inclusiva e igualitária.”</p>

Fonte: elaboração própria.

O papel do currículo na educação inclusiva

O currículo tem um papel importante na formação educacional de qualquer estudante pois, por meio dele, o saber científico se desdobra no cotidiano e experiências sócio-históricas de uma determinada comunidade. Quando se trata dos aspectos inclusivos, se o currículo é planejado e organizado partindo de experiências sociais concretas, torna-se possível que a adaptação do conhecimento científico às necessidades dos estudantes avance no sentido qualitativo e sensível às demandas próprias de cada indivíduo.

Os participantes da pesquisa mostraram-se atentos à relevância da adequação do currículo partindo das necessidades individuais e na direção do saber coletivamente compartilhado, lembrando que as adaptações contribuem para um currículo que envolve a formação interdisciplinar e a perspectiva de desenvolvimento adequada a cada condição escolar. As opiniões a respeito foram de que o currículo deve ser flexível e pensado em conjunto, incluindo a participação familiar:

Tudo é feito em conjunto. Afinal o corpo escolar num todo tem que trabalhar em conjunto.

As ações necessárias para atender às necessidades educacionais especiais são relativas às ações no âmbito da escola, da sala de aula, da família e da saúde, consideradas fundamentais para garantir a aprendizagem do aluno.

O currículo deve contemplar conhecimentos e informações significativas para os educandos, buscando envolver suas experiências e realidade vivida, ativando assim o processo educativo e criativo dos educandos.

Por outro lado, também foi mencionado que o currículo (ainda) não atende de forma satisfatória às necessidades inclusivas:

Ainda não encontrei no currículo nada que nos auxilie.

Ainda é pouco pensado.

O currículo pouco atende esses alunos.

O currículo precisa de uma atenção maior, no preparo dos profissionais que atuam com alunos que apresentam essas demandas.

Colaboração da comunidade escolar e atuação da gestão escolar

A comunidade escolar desempenha um papel fundamental no apoio ao professor no processo de inclusão. Além dos familiares dos alunos, a comunidade escolar inclui outros profissionais da escola, como diretores, coordenadores e funcionários administrativos. Todos esses membros desempenham um papel importante na promoção de um ambiente inclusivo, acolhedor e de apoio aos alunos com deficiência.

Quando questionados sobre como a comunidade escolar apoia o processo de inclusão, alguns participantes informaram que ela acolhe, é comprometida, demonstra respeito, coopera e busca pelo melhor atendimento e inclusão dos alunos. Por outro lado, também foram mencionados desafios e dificuldades: falta de recursos, superlotação das salas de aula, resistência de alguns responsáveis, falta de conhecimento e de capacitação em relação à inclusão, e necessidade de mais estrutura e de profissionais habilitados.

Por sua vez, a percepção dos participantes da pesquisa quanto à gestão escolar – que pode garantir ambiente acolhedor e inclusivo, garantindo que todos os alunos, independentemente de suas características e necessidades, tenham acesso igualitário à educação de qualidade – foi de que há participação ativa da gestão no trato da inclusão. Foram mencionados encontros, cursos e palestras promovidos como forma de capacitar os mediadores e abordar as demandas dos alunos. Mas também houve comentários a respeito de essa atuação ser limitada: haveria necessidade de maior envolvimento e preparo da comunidade escolar no que diz respeito à mediação, no sentido de uma melhor qualificação e formação específica para os mediadores.

Interdisciplinaridade na mediação escolar

A interdisciplinaridade na mediação escolar contribui para uma compreensão mais abrangente das necessidades dos alunos, permitindo que diferentes perspectivas sejam consideradas e integradas

nas práticas educativas. Isso resulta em um atendimento mais completo e efetivo, que valoriza a diversidade e promove o desenvolvimento integral dos alunos.

Alguns participantes mencionaram que a interdisciplinaridade é trabalhada por meio da adaptação das atividades, buscando relacionar e consolidar os objetivos traçados de forma abrangente. Além disso, foi destacada pelos respondentes a importância da parceria entre os mediadores, os professores e outros profissionais, evidenciando a colaboração e integração entre as diferentes disciplinas.

A interdisciplinaridade também foi mencionada como sendo trabalhada de forma lúdica, por meio de atividades, jogos e projetos que englobam habilidades de várias disciplinas. Alguns participantes ressaltaram a importância de atividades adaptadas, de recursos pedagógicos diferenciados e de táticas contextualizadas para atender às necessidades e potencialidades dos alunos com deficiência. Foi mencionada a necessidade de formação continuada para os mediadores, a fim de aprimorar suas habilidades e conhecimentos em relação à interdisciplinaridade.

Alguns participantes também destacaram a importância de uma abordagem individualizada, levando em consideração as particularidades de cada aluno e buscando trabalhar de forma integrada e em parceria com os professores regentes. No entanto, algumas respostas indicaram que a interdisciplinaridade ainda não é trabalhada de forma satisfatória, ou que os mediadores não possuem a formação adequada para essa abordagem.

Recursos de acessibilidade

Quando questionados a respeito dos recursos de acessibilidade – tecnologias, materiais adaptados, intérpretes de Libras, recursos visuais e táteis – os participantes da pesquisa forneceram respostas variadas. Alguns mencionaram que recebem os recursos necessários e se sentem apoiados na realização de seu trabalho, e que as escolas em que trabalham têm boa estrutura, com sala de recursos, jogos, materiais didáticos adaptados e apoio da equipe técnico-pedagógica. Já outros lidam com falta de recursos de acessibilidade, com estrutura precária, com poucos recursos disponíveis tais como rampas de acesso, banheiros adaptados, espaços físicos mais adequados e mais materiais diversificados para atender às necessidades específicas dos alunos com deficiência.

Também houve reclamações porque, apesar de alguns recursos estarem disponíveis, ainda há muito a ser feito para garantir uma inclusão efetiva, e porque haveria falta de capacitação adequada para os mediadores, como formação em Língua Brasileira de Sinais (Libras), para melhor atender aos alunos surdos.

DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados da pesquisa mostraram que, no município fluminense de Saquarema, o papel e a relevância social do mediador escolar parecem ultrapassar a prática desenvolvida no ambiente escolar, dado o seu envolvimento com a comunidade e as famílias, visando o bem-estar do estudante. Também foi possível identificar que esse profissional contribui para a criação de um ambiente educacional acolhedor e mediado por perspectivas estratégicas de ensino.

Os profissionais estão cientes de que devem trabalhar em prol de uma educação inclusiva e de qualidade, visando a atender às necessidades e ao crescimento de todos os alunos, e reconhecem a importância da colaboração, do apoio adequado aos alunos, do desenvolvimento integral e do papel central dos mediadores e professores. Assim, esses profissionais:

- Estão conscientes da importância de direcionar seus esforços para atender às demandas específicas dos estudantes;

- Estão comprometidos em oferecer ambiente educacional enriquecedor, com práticas pedagógicas diversificadas e oportunidades de desenvolvimento profissional contínuo que proporcionem experiências de aprendizagem significativas;
- Estão cientes da influência do ambiente escolar no processo educacional, reconhecendo a importância de criar um ambiente inclusivo, acolhedor e seguro, onde todos os alunos tenham a oportunidade de alcançar seu potencial máximo;
- Estão comprometidos em atender às necessidades dos alunos com diferentes habilidades e proporcionar uma educação inclusiva, que valoriza a diversidade e promove a equidade;
- Destacam a valorização da colaboração entre diferentes atores envolvidos na educação, reconhecendo a importância de uma equipe multidisciplinar;
- Preocupam-se em fornecer suporte adequado aos alunos, visando seu sucesso acadêmico e emocional;
- Estão comprometidos com o crescimento integral dos alunos, tanto no âmbito acadêmico quanto no pessoal e social; e
- Reconhecem a importância dos mediadores e dos professores no processo educacional.

Desse modo, entende-se que o desenvolvimento das habilidades socioemocionais, culturais e intelectuais dos estudantes faz com que o universo que envolve a escola se torne mais sensível às necessidades do outro, numa aproximação com as práticas e formas criativas de adequação do conhecimento. Em geral, observa-se movimento em direção à aceitação e ao acolhimento dos alunos com deficiência, mas também uma consciência de que ainda há longo caminho a percorrer para uma inclusão efetiva e de qualidade.

A sensibilização, o trabalho em equipe e a busca por estratégias e recursos adequados são mencionados como fundamentais para lidar com as demandas dos alunos com deficiência e promover uma educação inclusiva. É possível também dizer que o papel da gestão na inclusão de alunos com deficiência é fundamental: ela desencadeia uma série de contribuições quanto às propostas de formação docente, ao intercâmbio de conhecimento, e às pontes necessárias para que os profissionais possam contar com a rede de apoio de todo o município.

No entanto, também foram apontados desafios e contradições sociais que perpassam as questões relacionadas à falta de recursos adequados, próprios das condições materiais e dos objetivos de trabalho docente. No que envolve as demandas de maior suporte educacional, essas foram apontadas pelas próprias instituições de ensino e por seus gestores, no sentido de haver maior investimento nas escolas.

Quanto à contribuição dos gestores escolares, este estudo demonstrou um papel crucial no incentivo às formações continuadas dos mediadores e ao reconhecimento dos próprios profissionais, aprimorando possibilidades de construção de parcerias com a comunidade e com instituições especializadas na área de educação especial. Como consequência, a ampliação de conhecimento e as possibilidades de intercâmbio de recursos fazem com que as necessidades sejam constatadas em conjunto, e que também continuamente fortaleçam a preparação de profissionais qualificados para a mediação escolar.

Além disso, os resultados apontam que alguns profissionais estão mais engajados e conscientes sobre a importância da interdisciplinaridade no trabalho cotidiano, o que perpassa a práxis pedagógica dos mediadores como professores de apoio e que, muitas vezes, não têm conhecimento profundo sobre o tema ou sobre a necessidade específica do estudante que apoia.

Os resultados evidenciam, ainda, a importância de se investir mais em políticas públicas específicas na área da educação, e do fortalecimento da mediação escolar como estratégia efetiva para a promoção da inclusão. Isso envolve a disponibilização de recursos adequados, a capacitação

de profissionais envolvidos, o desenvolvimento de uma cultura de inclusão, e a criação de parcerias entre instituições escolares, família e comunidade.

Para além de uma prática colaborativa, observa-se, também, a relevância do envolvimento pessoal com as necessidades dos estudantes: todos, no ambiente escolar, tendem a contribuir para o desempenho efetivo e para a melhoria da qualidade educacional no apoio aos estudantes com deficiência.

Outrossim, também foi possível concluir que a gestão escolar desempenha papel crucial no incentivo e no apoio às formações continuadas dos mediadores: ela é importante para o aprimoramento profissional, assim como na construção de parcerias com a comunidade e com instituições especializadas, porquanto promove a troca de conhecimentos e de recursos, assim como amplia as possibilidades de apoio aos alunos inclusos. No entanto, também foi constatada a necessidade de esforço conjunto e contínuo para fortalecer a preparação e a qualificação dos mediadores, visando a oferecer suporte cada vez mais efetivo e inclusivo aos alunos com deficiência.

Pode-se dizer que os resultados apontam que alguns profissionais estão mais engajados e conscientes da importância da interdisciplinaridade no trabalho dos mediadores, enquanto outros têm um conhecimento limitado sobre o assunto, ou não o consideram uma prioridade em seu trabalho. Isso destaca a importância de investir em políticas educacionais que valorizem e fortaleçam a mediação escolar como estratégia efetiva para a promoção da inclusão, o que envolve a disponibilização de recursos adequados, a capacitação dos profissionais envolvidos, o desenvolvimento de práticas inclusivas e acolhedoras, e a criação de parcerias entre escola, família e comunidade. Uma forma de fortalecer a mediação escolar e promover a educação inclusiva é estabelecer parcerias com instituições de ensino superior, como universidades, direcionadas para a capacitação e formação dos mediadores, com ênfase nas práticas inclusivas e no atendimento às necessidades dos alunos com deficiência. Podem ser abordados temas relevantes para a mediação escolar, como adaptação curricular, uso de recursos pedagógicos especializados, formas de comunicação inclusiva e compreensão das necessidades individuais dos alunos com deficiência. Esses programas podem ser desenvolvidos em colaboração com os profissionais da educação, garantindo a relevância e a aplicabilidade das capacitações.

Além da capacitação, é importante considerar a experiência prévia dos mediadores na área de educação com deficientes durante os processos de seleção. Priorizar candidatos que já possuam prática e conhecimento nesse campo pode contribuir para um desempenho mais efetivo e uma melhor compreensão das demandas e desafios enfrentados pelos alunos com deficiência.

O presente estudo apresenta algumas limitações que precisam ser consideradas, muito embora seus resultados possam ser considerados como um acréscimo relevante ao corpus de pesquisas existente na área de educação inclusiva. Em primeiro lugar, a pesquisa ficou limitada ao município de Saquarema, de forma que os resultados podem não ser aplicáveis a outros contextos geográficos ou culturais. Além disso, o estudo se baseou na percepção dos profissionais da educação, que pode não refletir a eficácia objetiva das práticas de mediação escolar.

Estudos futuros podem investigar a percepção dos pais em relação à mediação escolar na educação inclusiva e compreender suas perspectivas, experiências e expectativas em relação ao papel que a mediação pode oferecer enquanto veículo para insights valiosos voltados ao aprimoramento das práticas de inclusão e ao fortalecimento da parceria entre pais e escola. Além disso, explorar as necessidades específicas dos pais e os desafios enfrentados na promoção da inclusão de seus filhos pode auxiliar no desenvolvimento de políticas e programas mais adequados e eficazes.

REFERÊNCIAS

- ALENCAR, E. S.; FLEITH, D. S. **Criatividade na educação superior: fatores inibidores**. Avaliação, Campinas, v. 15, n. 2, p. 201-206, 2010.
- COSTA, S.; CARMO, S.; SANTOS, C.; LIMA, A. **Paradigmas históricos da inclusão e da educação de pessoas com deficiência visual**. Revista Diálogos e Perspectivas em Educação Especial, v. 9, n. 1, p. 89-102. 2022
- GIL, A. **Como Fazer Pesquisa Qualitativa**. Grupo GEN, 2021. E-book.
- GOVERNO FEDERAL. Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para Assuntos Jurídicos, Decreto nº 7.611, de 17 de novembro de 2011. Dispõe sobre a educação especial, o atendimento educacional especializado e dá outras providências. Disponível em < https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/decreto/d7611.htm>. Acesso em 08 jul 2024
- GUSMÃO, Z. da R. Práticas pedagógicas na educação especial: um estudo de caso na educação infantil no município de Sinop - Mato Grosso. **Revista Eventos Pedagógicos**, v. 9, n. 3, p. 1173-1186, 2018.
- LIMA, F.; BOHN, D.; RIBEIRO, D.; PASSOS, C. Educação Inclusiva no Ensino de Ciências e de Química-Uma revisão da literatura sobre as propostas pedagógicas direcionadas a estudantes com desenvolvimento atípico. **Ciência e Natura**, v. 44, p. e32-e32, 2022.
- MACHADO, M.; RAHME, M. Controvérsias acerca do Perfil Profissional do Mediador Escolar: Refletindo o Impacto no Processo de Inclusão. **Poiésis**, v. 16, n. 30, p. 396-413, jul-dez, 2022.
- MANTOAN, M. **Inclusão escolar: o que é? por quê? como fazer?** Summus Editorial, 2015.
- MARTINS, J.; SCHNETZLER, R. Formação de professores em educação ambiental crítica centrada na investigação-ação e na parceria colaborativa. **Ciência & Educação**, v. 24, p. 581-598, 2018.
- MENDES, E.; VILARONGA, C. **Ensino colaborativo como apoio à inclusão escolar: unindo esforços entre educação comum e especial**. EdUFSCar, 2023.
- MOUSINHO, R.; SCHMID, E.; MESQUITA, F.; PEREIRA, J.; MENDES, L.; SHOLL, R.; NÓBREGA, V. Mediação Escolar e Inclusão: Revisão, dicas e reflexões. **Revista Psicopedagogia**, v. 27, n.82, p. 92-108, 2010
- NÓVOA, A. A Imprensa de Educação e ensino: concepções e organização do repertório português. In: CATANI, D. B.; BASTOS, M. H. C. (Orgs.). In: **Educação em Revista: a imprensa pedagógica e a História da Educação**. São Paulo, SP: Escrituras, 2002.
- OLIVA, D. V. Barriers and resources to learning and participation of inclusive students. **Psicologia USP**, v. 27, n. 3, p. 492-502, 2016.
- OLIVEIRA, M. C. S.; SANTOS, G. O. O uso das tecnologias no espaço escolar: transformações das TICs em recursos educativos. In: ALVES, I. M. A.; NETO, A. A. L. (Orgs.) **O coordenador pedagógico em uma Educação a Distância sem Distância**. Salvador, BA: Edufba, p. 159-201, 2018
- PANDINI-SIMIANO, L.; BUSS-SIMÃO, M. Base Nacional Comum Curricular para a educação infantil: entre desafios e possibilidades dos campos de experiência educativa. **EccoS-Revista Científica**, n. 41, p. 77-90, 2016.
- PLAISANCE, É. Educação especial. In: VAN ZANTEN, (Coord.). **Dicionário de educação**. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 267-272. Europa- Agnés
- SILVA, G.; CABRAL, I. Os rumos da mediação escolar no Brasil: discussões para o avanço da pesquisa e das práticas pedagógicas inclusivas de alunos com autismo. **Revista de Educación**. Mar del Plata, n. 25, p. 517-539, 2022.
- STAINBACK, S.; STAINBACK, W. **Inclusão: Um guia para educadores**. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed Editora S.A., 1999.
- UHMANN, S. M.; ARAÚJO, R. F. A. M. S. O papel do mediador escolar: qualificar a mediação para qualificar a inclusão. **Cadernos Macambira**, v. 6, n. 1, p. 158-173, 2021.