MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
PRÓ- REITORIA DE ENSINO DE PÓS-GRADUAÇÃO
CENTRO DE EDUCAÇÃO ABERTA E A DISTÂNCIA - CEAD
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA EM REDE NACIONAL - PROFIAP

MARCEL WILSON ROCHA PACHECO

ENTRE NORMAS E REALIDADES: O DECRETO Nº 11.443/2023 E OS DESAFIOS QUANTO À IGUALDADE RACIAL NA GESTÃO DAS IFES

Teresina
2025

MARCEL WILSON ROCHA PACHECO

ENTRE NORMAS E REALIDADES: O DECRETO Nº 11.443/2023 E OS DESAFIOS QUANTO À IGUALDADE RACIAL NA GESTÃO DAS IFES

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública da Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Flavia Lorenne Sampaio Barbosa

Teresina

2025

MARCEL WILSON ROCHA PACHECO

ENTRE NORMAS E REALIDADES: O DECRETO Nº 11.443/2023 E OS DESAFIOS QUANTO À IGUALDADE RACIAL NA GESTÃO DAS IFES

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação Profissional em Administração Pública - PROFIAP na Universidade Federal do Piauí - UFPI, como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração Pública.

Área de Concentração: Administração Pública

Linha de Pesquisa: Administração Pública

Orientadora: Prof.ª Dr.ª Flavia Lorenne Sampaio Barbosa

Aprovada em: ___/ ___/ ___

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof.ª Dr.ª Flavia Lorenne Sampaio Barbosa

Orientadora

_____

Prof.ª Drª. Milka Alves Correia Barbosa

Examinadora interna ao Programa e externa à UFPI

_____

Prof.ª Dr.ª Fabiana Pinto de Almeida Bizarria

Examinadora externa ao Programa e interna à UFPI

RESUMO

Na perspectiva de promoção da igualdade racial presente no ordenamento jurídico brasileiro, este estudo, na área de concentração Administração Pública, e na linha de pesquisa Administração Pública, tem como proposta principal analisar a aplicação do Decreto nº 11.443/2023, que dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal, com enfoque em Instituições Federais de Ensino Superior - IFES. Utilizou-se como aporte teórico-fático do estudo a abordagem acerca de aspectos relacionados à desigualdade racial num país que passou por significativo período de escravização negra como prática institucionalizada, e no qual há, de forma geral, disparidade entre indicadores socioeconômicos referentes a pessoas negras e a pessoas não negras hodiernamente. O estudo se desenvolve em: a) uma revisão sistemática, em que, com o auxílio do *software Iramuteq*, se analisa o conteúdo das publicações selecionadas e se observa como os estudos abordam a questão racial no serviço público de acordo com a filtragem realizada, bem como se verifica se há publicações que aliem o tema ao ambiente da gestão nas IFES; e b) investigação em uma Instituição Federal de Ensino - IFE de cada uma das unidades da federação da região nordeste acerca de dados sobre pessoas negras em cargos de chefia equivalentes aos do decreto. A partir das etapas, são analisados os resultados e é realizada a discussão. Foram analisados aspectos relacionados à implementação do decreto nas IFES selecionadas, no intuito de contribuir para o panorama do serviço público brasileiro, em que, de acordo com os dados oficiais, pessoas negras em cargos de liderança, direção, chefia e assessoramento no serviço público são minoria, ainda que seja a referida população a maioria no contingente populacional brasileiro conforme dados estatísticos oficiais. O estudo possui relevante contribuição gerencial para a Administração Pública, por versar sobre a implementação de norma destinada a órgãos públicos, gerando produto técnico e tecnológico relacionado à norma, perfazendo-se potencial impacto nas instituições, além de significativa importância teórica diante do panorama das produções acadêmicas quanto à relação entre as pessoas negras em posições de liderança e o serviço público no Brasil, bem como da observada ausência de estudos que aliem a questão racial à gestão das IFES.

Palavras-chave: Cargos em Comissão; Chefia; Liderança; Igualdade Racial; Serviço Público.

ABSTRACT

From the perspective of promoting racial equality present in Brazilian law, this study, in the area of Public Administration, and in the Public Administration research line, has as its main proposal to analyze the application of Decree No. 11.443/2023, which provides for the filling by Black people of a minimum percentage of commissioned positions and positions of trust within the federal public administration, with a focus on Federal Institutions of Higher Education (IFES). The study's theoretical-factual foundation was the approach to aspects related to racial inequality in a country that went through a significant period of institutionalized Black slavery, and in which there is, in general, a disparity between socioeconomic indicators for Black and non-Black people today. The study is developed in: a) a systematic review, in which, with the help of the Iramuteq software, the content of the selected publications is analyzed and it is observed how the studies approach the racial issue in the public service according to the filtering performed, as well as whether there are publications that ally the theme to the management environment in IFES; and b) an investigation in a Federal Institution of Education (IFE) from each of the federation units in the Northeast region regarding data on Black people in leadership positions equivalent to those in the decree. Based on the steps, the results are analyzed and the discussion is held. Aspects related to the implementation of the decree in the selected IFES were analyzed, in order to contribute to the panorama of the Brazilian public service, in which, according to official data, Black people in leadership, management, command and advisory positions in the public service are a minority, even though the aforementioned population is the majority in the Brazilian population contingent according to official statistical data. The study has a relevant managerial contribution to Public Administration, as it deals with the implementation of a norm for public bodies, generating a technical and technological product related to the norm, which has a potential impact on the institutions, in addition to significant theoretical importance given the panorama of academic productions regarding the relationship between Black people in leadership positions and the public service in Brazil, as well as the observed absence of studies that ally the racial issue with the management of IFES.

Keywords: Commission Positions; Management; Leadership; Racial Equality; Public Service.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Análise Fatorial de Correspondência.....23
Figura 2 - Dendrograma – Classes.....26
Figura 3 - Nuvem de palavras do *corpus*.....27

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Equivalência entre DAS, CCE, FCE e Cargos em Comissão nas IFES.....18
Tabela 2 - Dados sobre pessoas negras em cargos em comissão em IFES do Nordeste.....31

SUMÁRIO

1.	**INTRODUÇÃO**	**9**
2.	**ARTIGO**	**11**
3.	**PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO**	**37**
4.	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	**37**
REFERÊNCIAS		**39**

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, a exclusão histórica de pessoas negras de cargos de liderança, um legado de mais de três séculos de escravidão, continua a impactar a distribuição de riqueza (Souza, 1983; Almeida, 2017). Embora representem quase 56% da população brasileira (IBGE, 2022), as pessoas negras estão sub-representadas em determinadas áreas, tais como o serviço público federal, em que eram 40,4% dos servidores em 2024, mas ocupavam apenas 30,7% das posições de liderança em 2023, de acordo com dados do Observatório da Presença Negra no Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP. A desigualdade também é evidenciada no quesito salarial: a remuneração de pessoas negras é, em média, R$ 2.891,00 inferior à de pessoas brancas, e mulheres negras ganham 21,1% a menos que mulheres brancas (ENAP, 2025).

Essa disparidade se estende a outros indicadores críticos. Em 2024, negros compunham 69,1% da população prisional. Além disso, a expectativa de vida de homens negros era 7,3 anos menor que a de não negros, e a de mulheres negras, 5,6 anos menor (IPEA, 2022).

Esses dados apontam para um racismo caracterizado por ser estrutural em nossa sociedade (Almeida, 2017). Para combatê-lo, o Brasil tem implementado legislações de ações afirmativas, como o Estatuto da Igualdade Racial e normas referentes a cotas para ingresso nas universidades e em concursos públicos, além do recente Decreto nº 11.443/2023, que determina um percentual mínimo de pessoas negras em cargos de liderança no governo federal.

Tendo em consideração esse contexto, o presente estudo buscou discutir sobre a presença de pessoas negras em cargos de chefia/liderança no serviço público no Brasil, mais especificamente em Instituições Federais de Ensino – IFES, e, para tal fim, realizou uma revisão sistemática de literatura, que buscou evidenciar o que dizem os estudos sobre a temática, com o auxílio de um *software* de análise de conteúdo textual, o *Iramuteq*, como também investigar a aplicação das diretrizes criadas pelo Decreto nº 11.443/2023 em IFES na região nordeste, por meio de busca em seus portais.

A escolha das IFES para análise se justificada por se tratar de locais de produção do conhecimento, e que são centrais para a construção de agendas e políticas públicas de equidade, e que, ao mesmo tempo, também fazem parte do serviço público, e, portanto, considerando os avanços legislativos recentes quanto às políticas públicas de igualdade racial,

também devem, sob o aspecto de sua gestão, refletir a composição da sociedade nesse quesito, para além do aspecto educacional em si.

Como resultados, quanto à revisão sistemática, não foram localizados estudos que tratassem especificamente das pessoas negras em IFES no Brasil, embora se tenha localizado resultados relevantes relacionados às pessoas negras e a gestão, bem como ao serviço público no Brasil. Quanto às IFES, resultou do estudo um panorama de quase ausência de informações publicadas em seus portais eletrônicos acerca da questão, ainda que tenha sido constatada a efetivação de políticas públicas de igualdade racial quanto à atividade fim das instituições.

O estudo realizou, nesse sentido, contribuição gerencial relevante para a Administração Pública, por versar sobre a implementação de norma destinada a órgãos públicos, além de possuir significativa importância teórica diante do panorama das produções acadêmicas quanto à relação entre as pessoas negras em posições de chefia/liderança e o serviço público no Brasil.

O estudo intitulado “Entre Normas e Realidades: o Decreto Nº 11.443/2023 e os Desafios Quanto à Igualdade Racial na Gestão das IFES” foi publicado no periódico GeSec - Revista de Gestão e Secretariado, avaliado no Qualis Capes – quadriênio 2017-2020 como A4 na área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo. A escolha do periódico foi realizada em decorrência da relação direta com o tema da gestão, bem como com o caráter interdisciplinar. Este trabalho de conclusão de curso é dividido em: introdução, artigo, produto técnico e tecnológico derivado do TCC, conclusões e referências.

REVISTA DE GESTÃO E SECRETARIADO

ISSN: 2178-9010
DOI: http://doi.org/10.7769/gesec.v16i9.5282

Entre Normas e Realidades: o Decreto Nº 11.443/2023 e os Desafios Quanto à Igualdade Racial na Gestão das IFES

Between Norms and Realities: Decree Nº 11.443/2023 and the Challenges Regarding Racial Equality in the Management of IFES

Entre Normas y Realidades: el Decreto Nº 11.443/2023 y los Desafíos para la Igualdad Racial en la Gestión de las IFES

Marcel Wilson Rocha Pacheco[1]
Flavia Lorenne Sampaio Barbosa [2]

Resumo

Este estudo, alinhado à perspectiva de promoção da igualdade racial no Brasil, busca analisar a aplicação do Decreto nº 11.443/2023, o qual estabelece um percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança a ser preenchido por pessoas negras na administração pública federal, com foco nas Instituições Federais de Ensino Superior (IFES). A pesquisa considera a atualidade da norma e a necessidade de medidas complementares para sua execução e acompanhamento. O trabalho adota como base teórico-fática a análise da desigualdade racial em um país com histórico de escravização negra e em que ainda se observam disparidades socioeconômicas entre pessoas negras e não negras. A metodologia se desdobra em: a) Revisão sistemática - utilizando o software Iramuteq, realiza-se uma análise de conteúdo de publicações selecionadas para entender como a questão racial no serviço público é abordada e se existem estudos que a relacionam à gestão em IFES; b) Investigação de dados – coleta-se dados sobre a preparação de uma Instituição Federal de Ensino de cada estado da região Nordeste quanto ao que diz o decreto. A partir dessas etapas, os resultados são analisados e discutidos, visando examinar a implementação do decreto nas IFES e contribuir para o cenário do serviço público brasileiro. O estudo é relevante para a Administração Pública ao tratar da implementação de uma norma específica e para o meio acadêmico, ao explorar a relação entre pessoas negras em posições de liderança e o serviço público no Brasil.

[1]Graduado em Direito. Universidade Federal do Piauí (UFPI). Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: marcelpacheco@ufpi.edu.br Orcid: https://orcid.org/0009-0002-9645-9061
[2]Doutora em Administração de Empresas. Universidade Federal do Piauí (UFPI). Teresina, Piauí, Brasil.
E-mail: flsbarbosa@ufpi.edu.br Orcid: https://orcid.org/0000-0002-4804-9538

Palavras-chave: Cargos em Comissão. Chefia. Liderança. Igualdade Racial. Serviço Público.

Abstract

This study, aligned with the perspective of promoting racial equality in Brazil, seeks to analyze the application of Decree No. 11,443/2023, which establishes a minimum percentage of commissioned and trust-based positions to be filled by Black people in the federal public administration, with a focus on Federal Institutions of Higher Education (IFES). The research considers the timeliness of the norm and the need for complementary measures for its execution and monitoring. The work adopts as a theoretical-factual basis the analysis of racial inequality in a country with a history of black enslavement and where socioeconomic disparities between Black and non-Black people are still observed. The methodology is divided into: a) Systematic Review: using the Iramuteq software, a content analysis of selected publications is performed to understand how the racial issue is addressed in the public service and if there are studies that relate it to management in IFES; b) Data investigation: data is collected regarding the preparation of a Federal Institution of Higher Education from each state in the Northeast region of Brazil for the decree's implementation. Following these steps, the results are analyzed and discussed, aiming to examine the implementation of the decree in the selected IFES and contribute to the landscape of the Brazilian public service. The study is relevant to Public Administration by addressing the implementation of a specific regulation and to the academic community by exploring the relationship between Black people in leadership positions and the public service in Brazil.

Keywords: Commission Positions. Management. Leadership. Racial Equality. Public Service.

Resumen

Este estudio, alineado con la perspectiva de promover la igualdad racial en Brasil, busca analizar la aplicación del Decreto nº 11.443/2023, el cual establece un porcentaje mínimo de cargos de comisionado y funciones de confianza a ser ocupados por personas negras en la administración pública federal, con un enfoque en las Instituciones Federales de Enseñanza Superior (IFES). La investigación considera la actualidad de la norma y la necesidad de medidas complementarias para su ejecución y seguimiento. El trabajo adopta como base teórico-fáctica el análisis de la desigualdad racial en un país con un historial de esclavización negra y en el que todavía se observan disparidades socioeconómicas entre personas negras y

no negras. La metodología se desglosa en: a) Revisión sistemática: utilizando el software Iramuteq, se realiza un análisis de contenido de publicaciones seleccionadas para comprender cómo se aborda la cuestión racial en el servicio público y si existen estudios que la relacionen con la gestión en las IFES; b) Investigación de datos: se recopilan datos sobre la preparación de una Institución Federal de Enseñanza de cada estado de la región Nordeste en lo que respecta al decreto. A partir de estas etapas, se analizan y discuten los resultados, con el objetivo de examinar la implementación del decreto en las IFES y contribuir al panorama del servicio público brasileño. El estudio es relevante para la Administración Pública al tratar la implementación de una norma específica y para el ámbito académico, al explorar la relación entre las personas negras en posiciones de liderazgo y el servicio público en Brasil.
Palabras clave: Cargos en Comisión. Gestión. Liderazgo. Igualdad Racial. Servicio Público.

Introdução

No Brasil, as pessoas negras são historicamente excluídas das posições de liderança, conforme aduz Cida Bento (2022), ainda que estejam em cenário de ascensão social, pois, ao longo de mais de três séculos de escravização negra, forçou-se as pessoas negras à destituição de sua própria história, o que reverbera até hoje, em que a raça determina a distribuição de fatores como riqueza e status (Souza, 1983; Almeida, 2017).

Segundo dados do Censo de 2022 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, a população brasileira, no quesito cor ou raça, esta entendida como uma categoria proveniente da interação social, e não uma definição biológica, é de 45,3% de pessoas autodeclaradas pardas, e de 10,2% de pessoas autodeclaradas pretas, o que totaliza quase 56% de pessoas negras (IBGE, 2023).

Contudo, o percentual de pessoas negras no serviço público federal não é proporcional aos dados estatísticos oficiais da composição populacional. Segundo dados consultados no Observatório de Pessoal do Portal do Servidor, do Governo Federal, 40,4% dos servidores no poder executivo civil federal se autodeclaravam pretos e pardos em outubro de 2024.

Nesse contexto, segundo o Observatório da Presença Negra no Serviço Público da Escola Nacional de Administração Pública - ENAP, pessoas autodeclaradas negras ocupavam em 2023, 30,7% das funções de liderança, o que evidencia uma disparidade ainda mais profunda em relação à composição populacional no quesito raça/cor, bem como a dificuldade

das instituições em inserirem pessoas negras em seu âmbito, e em permitirem com que elas ascendam para posições tidas como mais nobres (Bento, 2022). Ainda de acordo com dados do referido Observatório, a média da remuneração das pessoas negras no serviço público é R$ 2.891,00 menor do que a de pessoas brancas, e a remuneração das mulheres negras é em torno de 21,1% menor em comparação à das mulheres brancas (ENAP, 2025). Tal fato ajuda a ilustrar o cenário de discrepância entre a composição da sociedade e a composição do serviço público federal quanto ao aspecto racial, e demonstra que às mulheres negras no ambiente de trabalho são destinadas as posições tidas socialmente como mais precarizadas no quesito salarial (Cardoso, Saraiva, Ceribelli, 2022).

O Anuário Brasileiro de Segurança Pública, do Fórum Brasileiro de Segurança Pública, aponta dados que indicam que em 2024, a população prisional em percentual era composta de 69,1% de pessoas negras (FBSP, 2024). De acordo com o Atlas da Violência (2024), do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA, em 2022, a idade média ao morrer, por sexo, raça/cor, era de 59,2 anos para homens negros, enquanto para homens não negros era de 66,5 anos; já para mulheres negras, a idade ao morrer era de 66 anos em média, enquanto das mulheres não negras, de 71,6 anos.

As séries de dados ora apresentados fornecem indícios de como nossa sociedade é permeada pelo racismo, ainda que este seja rechaçado na Constituição vigente, e, como tal, está presente nas estruturas (Almeida, 2017) que compõem o funcionamento das instituições e das organizações (Bento, 2022). E, para que sejam reduzidas as desigualdades de maneira efetiva, um dos pontos de enfrentamento do racismo institucional, caracterizado por garantir a exclusão de grupos raciais de forma seletiva (Werneck, 2016), é a premissa de que deve haver mais pessoas negras ocupando posições de liderança no serviço público, numa perspectiva de incremento da diversidade e da equidade (Bento, 2022).

Diante do cenário de evidente desigualdade racial histórica no Brasil, verifica-se, nos últimos anos, no ordenamento jurídico brasileiro, um movimento de crescente abordagem legislativa referente ao tema da promoção da igualdade de raça na administração pública. Isso é constatado por meio da publicação de instrumentos normativos como a Lei nº 12.288/2010 (Estatuto da Igualdade Racial), a Lei nº 12.711/2012 (reserva de vagas para ingresso de pessoas negras em universidades), a lei nº 12.990/2014 (reserva de vagas aos negros nos concursos públicos do âmbito da administração pública federal), a Resolução nº 203/2015 do Conselho Nacional de Justiça - CNJ (reserva de vagas aos negros nos concursos públicos para provimentos de cargos efetivos nos órgãos do Poder Judiciário), e, mais recentemente, o

Decreto nº 11.785/2023 (Institui o Programa Federal de Ações Afirmativas), e o Decreto nº 11.443/2023, que dispõe sobre o preenchimento por pessoas negras de percentual mínimo de cargos em comissão e funções de confiança no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional.

Nesse sentido, observa-se a intenção normativa em não silenciar o debate sobre o racismo (Menezes; Mendes, 2023) no Brasil, inclusive considerando princípios e objetivos fundamentais elencados na Constituição Federal (1988). Contudo, a construção social pós abolição da escravatura pôs os negros à margem social e geograficamente, o que está diretamente ligado à aquisição de cultura, de renda e de inter-relações pessoais que possibilitem crescimento social e profissional (Gomes e Medeiros, 2023). Tendo isso em vista, conforme constatam Nunes e Santos (2019), mesmo entre pessoas negras em pontos mais altos da escala de renda, a remuneração entre brancos e negros se torna progressivamente desigual em desfavor dos negros. Portanto, ainda que haja a preocupação manifesta da legislação em maior igualdade racial, é importante que as políticas públicas implementadas no país enfrentem a estrutura (Silva, 2018) da desigualdade.

Nesse contexto, o presente estudo intenta discutir sobre a presença de pessoas negras em cargos de chefia/liderança no serviço público no Brasil, mais especificamente em Instituições Federais de Ensino – IFES, e, para tal fim, realiza uma revisão sistemática de literatura, que busca evidenciar o que dizem os estudos sobre a temática, com o auxílio de um *software* de análise de conteúdo textual, o *Iramuteq*, como também investigar a aplicação das diretrizes criadas pelo Decreto nº 11.443/2023 em IFES na região nordeste.

A escolha das IFES para análise é justificada por se tratar de locais de produção do conhecimento, e que são centrais para a construção de agendas e políticas públicas de equidade, e que, ao mesmo tempo, também fazem parte do serviço público, e, portanto, considerando todos os avanços legislativos recentes quanto às políticas públicas de igualdade racial, também devem, sob o aspecto de sua gestão, refletir a composição da sociedade nesse quesito, para além do aspecto educacional em si.

O estudo realiza, nesse sentido, contribuição gerencial relevante para a Administração Pública, por versar sobre a implementação de norma destinada a órgãos públicos, além de possuir significativa importância teórica diante do panorama das produções acadêmicas quanto à relação entre as pessoas negras em posições de chefia/liderança e o serviço público no Brasil.

Referencial Teórico

2.1 Questão Racial e Decolonialidade

O presente trabalho adota a ideia de raça como estruturante do mundo moderno, sob a perspectiva teórica de estudos decoloniais, em que se reforça a afirmação da existência dos sujeitos produtores do pensamento sobre a questão racial, em distanciamento à pretensão embasada no eurocentrismo de universalização do conhecimento (Bernardino-Costa, Maldonado-Torres, Grosfoguel, 2019). Nessa perspectiva, os indivíduos que foram subalternizados pela lógica da colonização, partindo de seus lugares e de suas experiências, elaboram o conhecimento, conectando o local e o pensamento (Bernardino-Costa; Grosfoguel, 2016).

Nesse sentido, a desigualdade racial no Brasil é herança do processo de colonização e da formação de nossa sociedade, a qual em sua fundação a partir da colonização põe a raça como o eixo fundamental da classificação social (Quijano, 2010), em que a cor da pele e a origem (africana, indígena, europeia) determinam, além da posição social, o acesso ao trabalho, à terra, à liberdade, e à humanidade do indivíduo (Quijano, 2005).

A raça é considerada aqui o principal instrumento de dominação a partir do processo de colonização, e fundamental para a distribuição dos indivíduos em hierarquias, com o intuito de naturalizar e de justificar a exploração dos povos colonizados (Quijano, 2005). Portanto, a lógica eurocentrada e branca do poder construiu a ideia de raça para classificar socialmente os grupos – não europeus e não brancos – subjugados pela colonização (Quijano, 2010).

Raça, nesse sentido, é tida como o aspecto fenotípico, como os traços faciais, cor da pele, cabelos (De Souza, 2017) do indivíduo, porém que está ainda intrinsecamente ligado às suas relações sociais e a como a sociedade percebe a pessoa considerada racializada (Reis, 2020), num processo de construção social e cultural de identidades raciais (Hall, 2005) a partir do olhar do branco (Fanon, 2008), o que torna o conceito também uma construção da sociedade utilizada como base para a definição de privilégios e hierarquização entre pessoas (Cardoso; Saraiva; Ceribelli, 2022).

Convém definir, nessa perspectiva, a ideia de branquitude, que consiste na premissa de que o padrão de normalidade em sociedade é o branco, motivo pelo qual as pessoas brancas não são consideradas racializadas (Bertin, 2023), de forma que a noção do “diferente” adota, assim, o branco como referência. De acordo com os conceitos aqui considerados, portanto, a

raça impacta na interação entre a pessoa e o que está ao seu redor, e é central para a experiência dos indivíduos (Humphrey, 2023) com o mundo, inclusive para as pessoas que não são consideradas pela sociedade como racializadas.

Nessa perspectiva, considera-se o racismo como sistema de opressão estruturante na sociedade brasileira, cuja história é fincada na colonização e na escravização negra, na medida em que está presente no âmbito de relações privadas e públicas, inclusive da atuação institucional (Bersani, 2018), funcionando como reprodutor de diferenciação entre pessoas e manutenção do *status quo* de privilégios em sociedade. As barreiras estruturais para a ascensão de pessoas negras em cargos de liderança se devem sobretudo à dinâmica socialmente e tacitamente construída da manutenção de privilégios dentro de um mesmo grupo (Bento, 2022), o dominante, que perpetua a exclusão de pessoas negras em tais posições.

Há que se ressaltar que a noção de racismo que se tem nesse estudo não consiste em mero ato ou conjunto de atos ou ideias isoladas, mas numa estrutura social que organiza as relações e hierarquias, de forma que integra o funcionamento da sociedade e das instituições, ainda que na ausência de manifestação individual explícita do preconceito (Almeida, 2017). Dessa forma, diante da falha da estrutura social brasileira pós abolição em integrar as pessoas negras da forma devida (Almeida, 2017), os instrumentos legislativos publicados até os dias atuais consistem em ações governamentais no sentido de promover a equidade, tendo em vista que a lógica da classificação social que moldou nossa sociedade (Quijano, 2010) sofreu um processo de conversão em racismo estrutural no Brasil (Almeida, 2017).

2.2 A Questão Racial e o Ordenamento Jurídico Brasileiro

No ordenamento jurídico brasileiro, constata-se ao longo do tempo, a partir da Constituição de 1988, marco normativo no processo de redemocratização do país pós regime ditatorial, a criação de importantes instrumentos legais no âmbito federal na perspectiva de incremento da política pública em defesa da igualdade racial, entre eles: o Estatuto da Igualdade Racial, de 2010; a lei que determinou a reserva de vagas para ingresso de pessoas negras em universidades - 12.711/2012 -; a lei nº 12.990/2014, que definiu a reserva de vagas aos negros nos concursos públicos do âmbito da administração pública federal; a resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que reserva vagas aos negros nos concursos públicos para provimentos de cargos efetivos nos órgãos do Poder Judiciário (nº 203/2015); o decreto que

instituiu o Programa Federal de Ações Afirmativas - 11.785/2023. Nesse contexto, este estudo aborda aspectos atinentes ao Decreto nº 11.443/2023, que consiste em inovação legislativa importante, e dispõe sobre a obrigatoriedade de ocupação de um mínimo de pessoas negras em cargos em comissão e funções de confiança, de trinta por cento nos níveis 1 a 12, e 13 a 17, dos Cargos Comissionados Executivos – CCE - e das Funções Comissionadas Executivas – FCE - nos órgãos e nas entidades da administração pública federal (Brasil, 2023), em completa consonância com a principiologia e com a normatização acerca da igualdade racial.

Os Cargos Comissionados Executivos (CCE) e as Funções Comissionadas Executivas (FCE) foram criados a partir da Lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, e são destinados a atividades de direção, chefia e assessoramento, no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional (Brasil, 2021).

A Portaria Nº 121, de 27 de março de 2019, do Ministério da Economia – ME, estabelece critérios para a equivalência entre os cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores - DAS do Poder Executivo Federal com os cargos e funções integrantes da Administração Pública Federal direta e indireta, incluindo os Cargos em Comissão e Funções Comissionadas das Instituições Federais de Ensino - IFES.

De acordo com a Lei Nº 14.204, de 16 de setembro de 2021, que trata da gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional, há uma tabela de correlação entre Cargos em Comissão do Grupo Direção e Assessoramento Superiores (DAS) e Cargos Comissionados Executivos (CCE) e Funções Comissionadas Executivas (FCE). Na Tabela 1, está a relação de equivalência entre os cargos DAS, FCE/CCE e os Cargos em Comissão e Funções Comissionadas das Instituições Federais de Ensino.

Tabela 1

Equivalência entre DAS, CCE, FCE e Cargos em Comissão nas IFES

DAS	CCE	FCE	Cargos em Comissão nas IFES
DAS-1	CCE-5	FCE-5	-
DAS-2	CCE-7	FCE-7	-
DAS-3	CCE-10	FCE-10	CD-4
DAS-4	CCE-13	FCE-13	CD-3
DAS-5	CCE-15	FCE-15	CD-2
DAS-6	CCE-17	FCE-17	CD-1

Fonte: compilação de dados dos anexos da Portaria nº 121/2019-ME e da Lei nº 142024/2021

Portanto, em virtude da correlação direta entre os níveis dos cargos em comissão e funções comissionadas do poder executivo federal e os cargos em comissão e funções comissionadas das instituições federais de ensino, e considerando serem as IFES parte relevante da administração pública federal autárquica e fundacional, evidencia-se que, em linhas gerais, o Decreto nº 11.443/2023 é aplicável a tais instituições, de acordo com a correlação de cargos existente no arcabouço normativo federal. Contudo, o referido instrumento legal não definiu o percentual mínimo de preenchimento dos cargos e funções de chefia correlatos na administração pública federal autárquica e fundacional – que inclui as IFES -, o qual será, de acordo com a norma, fixado por ato das autoridades máximas dos Ministérios da Igualdade Racial e da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos, observadas as tabelas de equivalência publicadas por este Ministério (Brasil, 2023).

Metodologia

Na primeira parte do estudo, foi realizada uma revisão sistemática da literatura (Galvão; Ricarte, 2019), com a utilização das bases de dados *Web of Science* (*WoS*), *Scopus*, *SPELL* (*Scientific Periodicals Electronic Library*) e *SciELO* (*Scientific Electronic Library Online*), e a aplicação de filtros e critérios para a seleção de artigos para análise mais detalhada. Após a seleção dos artigos incluídos na revisão, foi realizada a análise textual, por meio do *software Iramuteq* (*Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires*), que realiza a análise lexical a partir de grupos de textos (no caso, os artigos).

Após a seleção das bases de dados em que seriam realizadas as buscas, pensou-se acerca dos descritores a serem utilizados. Adotou-se apenas descritores em inglês para a *WoS* e para a *Scopus*, e utilizou-se descritores em português para a *SPELL* e para a *SciELO*, por serem bases de dados nacionais. Havia o interesse por estudos que contivessem, de preferência de forma cumulativa, os elementos e noções que se ligassem a "serviço público/administração pública" e "pessoas negras". A partir disso, a intenção foi localizar artigos que possuíssem tais elementos, e que abordassem também "liderança" e/ou "cargos de chefia", no Brasil. Portanto, buscava-se por estudos que tratassem da ocupação por pessoas negras de cargos de chefia/posições de liderança no serviço público brasileiro.

Pesquisou-se pelos seguintes descritores e combinações: *"race" and "management"*, *"race" and "public service"*, *"black people" and "leadership"*, *"black people" and*

"management"; "racism" and "leadership"; "racism" and "management"; "*racism" and "organizations"*, em inglês, em títulos, resumos e palavras-chave, na *WoS* e na *Scopus*, restringindo para estudos referentes ao Brasil. Para a escolha dos artigos a serem incluídos selecionou-se estudos de 2010 em diante, ano em que foi promulgado o Estatuto da Igualdade Racial, considerado um marco legislativo sobre a política pública de igualdade racial. Nas bases de dados nacionais - *SPELL* e *SciELO* -, no intuito de localizar estudos não indexados nas bases internacionais, buscou-se pelos mesmos termos já utilizados, porém em português.

Diante da quantidade de buscas e de combinações de termos utilizada, localizou-se grande quantidade de artigos, contudo, a maioria não guardava qualquer relação com a área da administração, e eram voltados para outras áreas, especialmente para a da saúde ou meio ambiente, e um relevante quantitativo dos resultados estava em duplicidade. Na triagem, foram excluídos estudos que não possuíam de forma específica o que se buscava ou que tratavam de aspectos diferentes do que se procurava - como diversos estudos que tiveram como enfoque as cotas raciais para ingresso de estudantes em universidades; estudos que abordavam o âmbito escolar, ou voltados para áreas como a literatura, música, cultura, entre outros -, e os demais foram selecionados para a avaliação sobre sua elegibilidade para inclusão na revisão, em um total de dez estudos.

Excluiu-se, então, três deles após leitura aprofundada dos resumos, por serem considerados de menor adequação para a presente revisão, um deles por ter enfoque menor no panorama do Brasil, um por focar na questão racial em empresas e não no serviço público, e outro, que, embora tratasse de liderança no serviço público brasileiro, abordava um contexto muito específico, considerado inadequado para o presente estudo. Ao final, foram selecionados sete estudos para inclusão na revisão.

Após a relação dos estudos, foi verificada a classificação no estrato do *Qualis* de avaliação da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) do periódico em que cada um foi publicado, tendo sido constatado que os artigos selecionados foram publicados em periódicos avaliados com *Qualis* A nas classificações de periódicos da Capes, quadriênio 2017-2020.

Realizada a seleção dos estudos, procedeu-se à preparação do *corpus* - é o conjunto de textos objeto de análise, que pode ser dividido em textos, os quais por sua vez, são divididos pelo *Iramuteq* em segmentos de texto (Camargo; Justo, 2018) - textual de cada artigo para que pudessem ser inseridos no software *Iramuteq*. Foram então inseridos os *corpora* - expressão utilizada quando se faz referência mais de um *corpus* - dos sete estudos no programa, para

que ele fizesse as análises de conteúdo os relacionando entre si, a fim de verificar os aspectos comuns e as divergências quanto às palavras contidas nos estudos, procedimento do qual foram extraídos dados de análise fatorial de correspondência e de classificação hierárquica descendente, de acordo com o método de Reinert, representados em um dendrograma, um gráfico e uma nuvem de palavras, conforme se verifica nos resultados.

Buscou-se, portanto, mostrar como se encontra a produção intelectual de acordo com a pesquisa e filtragem, e que, embora haja poucos estudos que tratem de forma específica das pessoas negras em cargos de liderança no serviço público brasileiro, há produções qualificadas, que, em conjunto com o presente trabalho e com pesquisas futuras, podem indicar um rumo para auxiliar no aprimoramento da política pública de igualdade racial na Administração Pública, em que está inserido o Decreto nº 11.443/2023, realizando-se contribuição teórica no panorama de estudos sobre o tema.

Na segunda parte, é investigado como IFES da região nordeste do Brasil lidam com o aspecto racial internamente no que se refere a cargos relacionados à área de gestão, por meio da busca de dados e informações nos portais das instituições em transparência, bem como nas normas de cada instituição neles contidas. A partir da investigação, foi gerada uma tabela com a situação em cada instituição analisada, conforme verificado nos resultados.

O Decreto nº 11.443/2023 se destina ao âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, o que abrange as IFES, e o referido instrumento legal busca atingir os percentuais mínimos de 30% dos Cargos Comissionados Executivos - CCE e Funções Comissionadas Executivas – FCE, ambos de níveis 1 a 12 e de 13 a 17, até 31 de dezembro de 2025 (Brasil, 2023). Entretanto, há que se observar que de acordo com o art. 5º do referido instrumento legal, ato posterior deve estabelecer os percentuais de preenchimento de cargos em comissão e funções de confiança correlatos no âmbito da administração pública federal autárquica e fundacional, de acordo com as tabelas de equivalência publicadas pelo Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos (Brasil, 2023).

Dessa forma, verificou-se junto a cada uma das instituições selecionadas como o tema da promoção da igualdade racial em cargos de chefia relacionados à parte de gestão equivalentes aos do decreto é tratado. Foi realizada a pesquisa nos portais de cada IFE selecionada, na busca por informações, a fim de verificar o nível de preparação de cada uma quanto à política de igualdade racial em cargos de chefia, por meio da verificação dos seguintes pontos: a) se há informações em meios de transparência acerca de quantitativo de cargos em comissão que abranjam o indicador raça/cor e se há ações de preparação quanto ao

tema (tais como curso, palestra, material educativo) em transparência; b) se consta em algum instrumento de planejamento da IFE (Plano de Desenvolvimento Institucional e afins) o alcance de percentual de cargos de chefia sob critério de raça/cor; e c) como ocorre a ocupação dos cargos de gestão que estão na abrangência da previsão do decreto – cargos de pró-reitor na parte de gestão das instituições, por exemplo.

Análise e Discussão dos Resultados

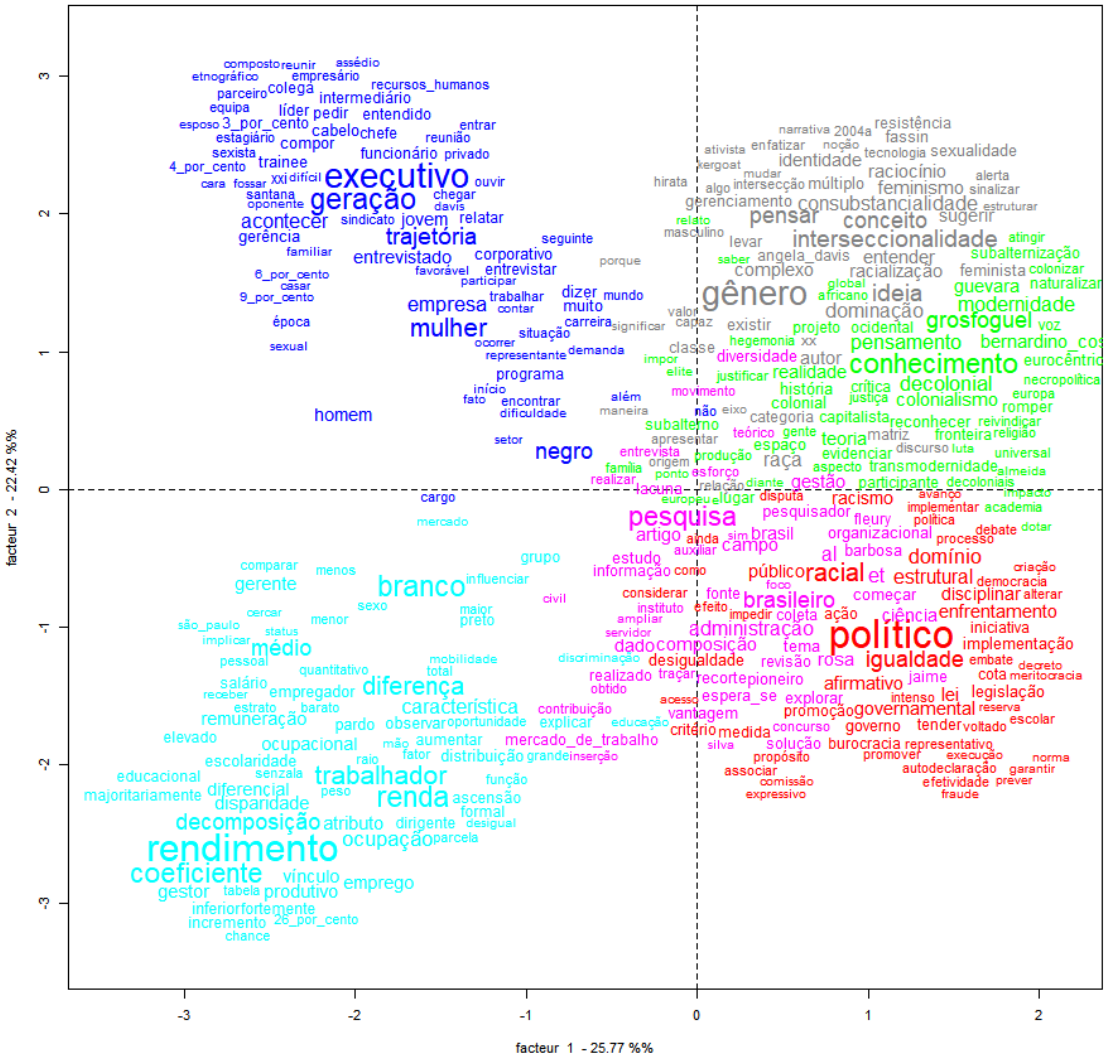
4.1 Revisão Sistemática da Literatura

4.1.1 Análise fatorial de correspondência

A análise fatorial de correspondência apresenta em forma de gráfico os dados analisados - no caso, as palavras – em plano cartesiano, que auxilia a visualização da proximidade entre classes e vocábulos (Salviati, 2017).

Figura 1

Análise Fatorial de Correspondência



Fonte: Extraído do *Iramuteq*, 2025

Observa-se a partir da figura 1, que há seis cores diferentes, o que corresponde, como foi verificado, a seis classes de palavras definidas pelo *software*, e que no quadrante superior esquerdo, se concentram termos como “executivo”, “geração”, “trajetória”, “mulher”, o que indica que há nos textos analisados, aspectos ligados ao tema das gerações de mulheres no mundo executivo, de maneira um pouco mais distanciada dos outros conjuntos de nomes na imagem. É possível notar, também, o termo “negro” com o mesmo padrão de cor, porém mais próximo do centro, e isso significa que é um termo e um tema mais comum ao conjunto dos artigos, o que explica sua centralidade gráfica.

No quadrante superior direito, em cinza, se encontram palavras como “gênero”, “interseccionalidade”, “identidade”, “feminismo”, “dominação”, “racialização”, e isso demonstra uma proximidade com as discussões acerca da interseccionalidade, expressão surgida com o pensamento de Kimberlé Crenshaw, feminista negra estadunidense, e que buscou identificar como duas ou mais formas de subordinação, como raça e gênero, estruturam o privilégio e a desigualdade (Crenshaw, 1989, 1991). Nessa perspectiva, o sétimo estudo selecionado, denominado “Gestão Pública na Zona do Não Ser: Políticas Públicas, Igualdade Racial e Administração Pública no Brasil”, guarda relação próxima com a ideia de interseccionalidade, na medida em que, a partir da matriz de dominação de Patricia Hill Collins e do pensamento feminista negro, discute avanços na gestão pública quanto à promoção da igualdade racial (Silva, 2018). Ainda, de acordo com o terceiro estudo selecionado, intitulado “Gênero, Raça e Diversidade: Trajetórias Profissionais de Executivas Negras”, a noção de interseccionalidade permite que se perceba como o racismo, o patriarcado, a opressão de classe e outros sistemas discriminatórios desencadeiam diferenciações que estruturam as posições relativas de mulheres, raças, etnias, classes e outros (Junior; Hein, 2021).

Verificou-se, portanto, que os termos constantes no quadrante superior esquerdo guardam maior relação com o terceiro estudo selecionado, que trata especificamente da trajetória profissional de gerações de mulheres negras executivas (Junior; Hein, 2021), e, para isso, torna relevantes as questões de gênero e interseccionalidade ao longo de todo o estudo, o que aproxima o referido estudo das palavras que se encontram em cinza, que por sua vez guardam maior relação com o sétimo estudo incluído na revisão. Dessa forma, permite-se considerar que ambos os estudos, cada um com sua metodologia e contribuições, possuem relação textual e de conteúdo, na medida em que têm enfoque em determinada medida e com semelhança relevante de termos na interseção de gênero e de raça (Junior, Hein, 2021) como eixos de subordinação (Silva, 2018) no contexto da imbricação de opressões, embora um esteja voltado ao mercado de trabalho privado, e outro se refira à gestão pública.

Logo abaixo dos termos em cinza, estão localizados os termos em verde. Entre eles, palavras como “conhecimento”, “decolonial”, “pensamento”, “colonialismo”, que estão relacionados à lente teórica que embasou a maioria dos artigos selecionados para a revisão, que são os estudos decoloniais, em crítica ao eurocentrismo, conforme teóricos centrados em estudos latino-americanos, com o Walter Mignolo, Enrique Dussel, Aníbal Quijano e Ramón Grosfóguel, conforme afirma Silva (2018), autora do sétimo estudo incluído na revisão, que

corrobora o que dizem os autores do segundo estudo selecionado, intitulado "Concursos Públicos Federais para Docentes e Ações Afirmativas para Candidatos Negros", quando, além de citar os já mencionados autores, acrescentam ainda Frantz Fanon, Stuart Hall, Abdias Nascimento, Guerreiro Ramos e Lélia Gonzalez, como alguns dos expoentes teóricos na construção de políticas antirracistas que não subestimem a força subalternizante do racismo (Mello; Resende, 2020), tais como os enquadrados no prisma da decolonialidade.

Na parte inferior à esquerda, mais distantes dos eixos vertical e horizontal, em cor azul clara, se encontram palavras como "rendimento", "renda", "trabalhador", "branco", "diferença", o que indica uma proximidade com questões referentes à diferença de rendimento e renda entre trabalhadores, e a desigualdade de rendimento quando se considera pessoas negras e pessoas brancas, algo que está presente nos estudos investigados, embora um deles tenha maior enfoque no referido tema, o sexto estudo selecionado, denominado "Desigualdade racial e de gênero no Brasil: o trabalho em quadros superiores e de dirigentes", que, conforme Nunes e Santos (2019), buscou medir as diferenças médias entre rendimentos de trabalhadores brancos e negros dentre membros superiores do poder legislativo, dirigentes e administradores de organizações, diretores gerais, diretores de produção e operações, diretores de áreas de apoio, diretores e gerentes em empresa de serviços, gerentes de produção e operações, gerentes de áreas de apoio. Nesse sentido, o tema da renda e diferença de renda entre pessoas negras e pessoas brancas também integra parte importante da discussão do primeiro estudo selecionado, intitulado "Raça e serviço público no Brasil: empretando a Burocracia Nacional", que tem enfoque na composição racial dos servidores públicos, por constituírem parcela significativa do mercado de trabalho (Gomes; Medeiros, 2023).

Verifica-se que, embora esteja em posição oposta às classes de palavras dos quadrantes da parte de cima do plano cartesiano, as da classe em tom vermelho e as que estão em tom rosado ainda se encontram mais próximas delas que a classe em tom azul claro. Termos como "político", "governamental", "racial", "igualdade", "pesquisa", "organizacional", "administração" estão localizados de maneira mais próxima ao centro, o que significa que são pontos de incidência comum nos segmentos de texto obtidos a partir da maior parte dos estudos, como se observa no quarto artigo selecionado, intitulado "O silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações", que buscou entender como as políticas de silenciamento são essenciais para a manutenção de um *status quo* no quesito racial que naturaliza a desigualdade e a exclusão no ambiente organizacional (Menezes; Mendes, 2023). Verifica-se, ainda, a grande proximidade com os

vocábulos em verde, o que indica que há no *corpus* textual analisado uma particular relação entre aspectos da decolonialidade a igualdade racial nos artigos, como no quinto estudo incluído na revisão, que traz a decolonialidade no próprio título, "Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial", e segundo o qual o fortalecimento do decolonialismo diminui os mecanismos de inferiorização de saberes nos estudos em gestão e organização (Santos, et al, 2023), o que evidencia a relevância teórica da referida vertente.

4.1.2 Classificação Hierárquica Descendente - CHD (Reinert)

O método de Reinert é denominado Classificação Hierárquica Descendente, e consiste em técnica de análise textual de separação em segmentos de texto menores, e posterior agrupamento em classes, segundo a coocorrência de palavras (Reinert, 1990). Essa análise resultou na Figura 2:

Figura 2

Dendrograma - Classes



Fonte: extraído do *Iramuteq*, 2025

A CHD teve uma retenção de 77,06%, portanto, superior a 75%, o que atesta a confiabilidade estatística da análise (Camargo, & Justo, 2013). Foram formuladas a partir dos dados obtidos pela análise dos segmentos de textos dos artigos realizadas pelo *software*, as seguintes classes (número da classe – percentual de segmentos de texto, respectivamente): classe 1 – 21,6%; classe 2 – 14,8%; classe 3 – 13,7%; classe 4 – 16,7%; classe 5 – 20%; e classe 6 – 13,1%.

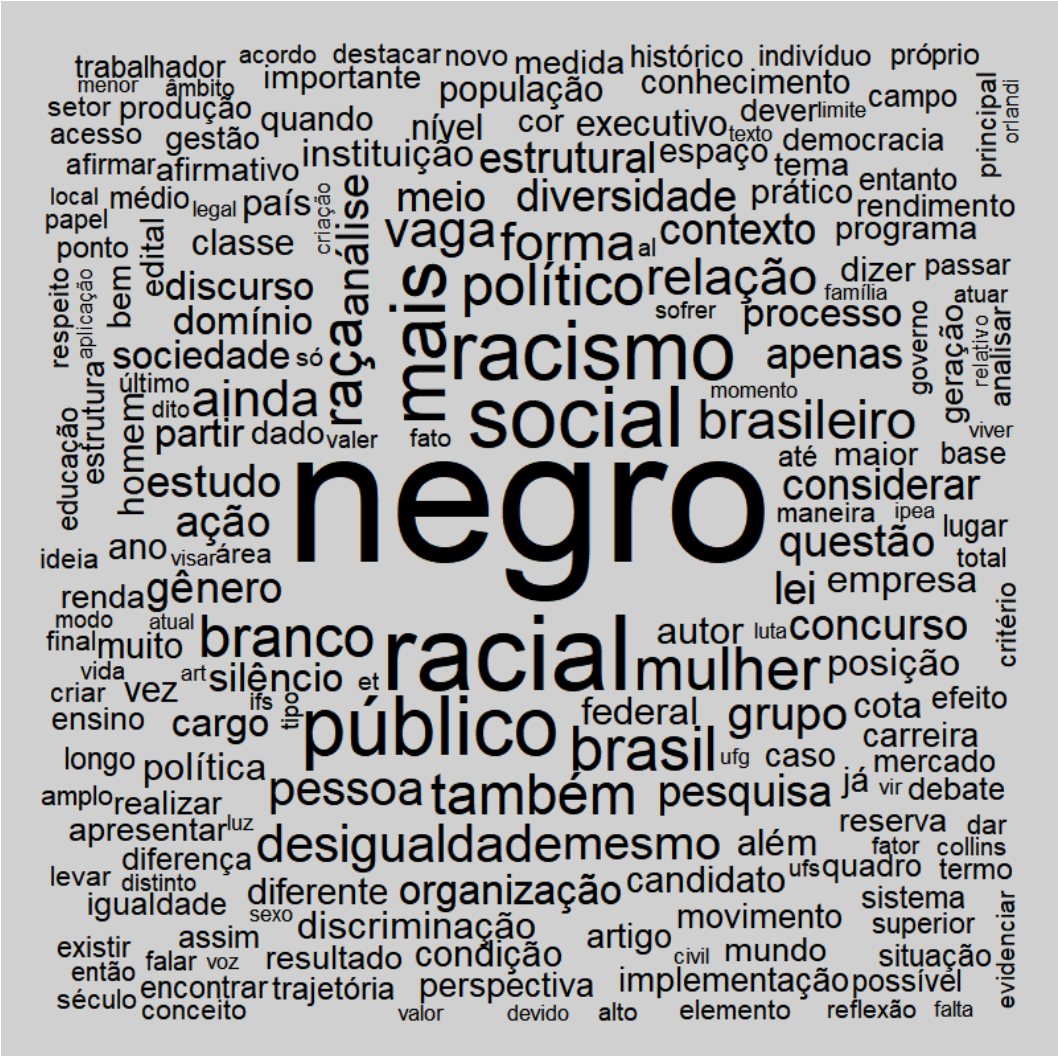
A classe 1, abrange os termos relacionados ao que classificamos como “igualdade racial”. A classe 2 se refere aos termos relacionados à noção de gênero e interseccionalidade. A classe 3 foi descrita como referente aos estudos decoloniais. A classe 4 foi denominada “desigualdade de renda entre trabalhadores”. A classe 5 se refere à trajetória de mulheres negras nas empresas. A classe 6 está relacionada à pesquisa em administração no Brasil.

4.1.3 Nuvem de palavras

Foi gerada a partir do *Iramuteq*, ainda, a nuvem de palavras do *corpus* textual dos artigos analisados, que resultou na Figura 3:

Figura 3

Nuvem de palavras do corpus



Fonte: extraído do *Iramuteq*, 2025

Pela análise da nuvem de palavras, se verifica com bastante nitidez a incidência dos principais vocábulos que compõem os segmentos de texto dos artigos, em que "negro" é o cerne, e diversos termos relevantes para os estudos orbitam em torno do centro, de maneira que as palavras de maior incidência se encontram no âmbito central, e as de menor incidência nas áreas periféricas.

A presença dos vocábulos "público", "racismo", "racial", "brasileiro", "mulher", "desigualdade", "político", "raça", "branco", em proximidade ao centro e em tamanho médio indicam tanto que há grande incidência de tais palavras nos estudos, como permitem identificar que, de uma forma geral, o *corpus* textual analisado aborda o tema da pessoa negra no Brasil, com enfoque na desigualdade, e enfatizam a preocupação com a diversidade, especialmente de gênero, o que pode ser explicado em virtude de que a mulher negra, conforme os indicadores sociais, é ainda a mais vulnerabilizada no contexto socioeconômico brasileiro (Nunes; Santos, 2019; Junior; Hein, 2021; Menezes; Mendes, 2023), fato que aponta para a contínua relevância de estudos que versem sobre o aspecto racial e o de gênero no serviço público.

De modo geral, considerando o conteúdo dos artigos selecionados para a revisão, e as classificações e análises realizadas pelo *Iramuteq*, nota-se que foram agrupados por similaridade diversos termos percebidos como comuns a partir da leitura dos artigos, como "negro", "raça", "público", "Brasil", "desigualdade", centrais para a revisão realizada, e para o que se propunha investigar.

Os estudos de Gomes e Medeiros (2023), Mello e Resende (2020), e Santos *et al* (2023), possuem como ponto em comum quanto a seus temas centrais a relação com os concursos públicos e o reflexo disso no serviço público brasileiro quanto à composição racial, e o que os diferencia é o enfoque: um deles analisa sob a perspectiva da burocracia brasileira, outro realiza uma análise específica quanto à aplicação prática das cotas raciais para concursos de docentes em universidades federais e em institutos federais, e o outro, a partir da percepção de pessoas negras que ocupam posições de liderança em carreiras jurídicas, analisa a aplicação da política de cotas raciais. Dada a atualidade e os aspectos apontados pelos autores, os referidos artigos lidos em conjunto fornecem elementos relevantes para a compreensão do estado em que se situam os caminhos para contraposição à desigualdade racial (Gomes; Medeiros, 2023), e se complementam em dados, em informações e em discussões, ainda que, no quesito referencial teórico, um deles não utilize a perspectiva teórica decolonial como fundamento.

Os artigos de Junior e Hein (2021) e de Nunes e Santos (2019), abordam de forma comum entre si raça e gênero, contudo, um deles trata das trajetórias profissionais de duas gerações de executivas negras a partir dos contextos sociais que as emolduraram, considerando gênero e raça, e o outro analisa a desigualdade entre membros superiores do poder público, dirigentes de organizações de interesse público e de empresas e gerentes. Enquanto um dos estudos parte da premissa de analisar os percursos de mulheres negras no contexto do trabalho e evidenciar a desigualdade de gênero e raça (Junior; Hein, 2021), o outro, embora não tenha partido dessa premissa, alcança resultado convergente ao demonstrar que em relação às mulheres negras o peso da discriminação aumenta de maneira proporcional à elevação da renda, mesmo quando elas ocupam posições mais elevadas na escala de rendimentos (Nunes; Santos, 2019).

Os estudos de Silva (2018), e de Menezes e Mendes (2023) se assemelham no sentido de que abordam com enfoque maior o aspecto teórico de estudos relacionados à questão racial, para a partir disso analisarem o aspecto prático. O artigo de Silva (2018) parte do pressuposto do racismo como estruturante das desigualdades raciais em um regime de colonialidade de poder, para analisar a produção das desigualdades e seu enfrentamento nos domínios estrutural, disciplinar e hegemônico, de acordo com a perspectiva da matriz de dominação sob uma perspectiva interseccional, e, a partir disso, analisa políticas públicas de igualdade racial no Brasil. Já o estudo de Menezes e Mendes (2023) analisa como o silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice podem ser responsáveis pela estruturação de práticas que perpetuam a desigualdade racial em organizações. Nesse sentido, para além dos elementos simbólicos que integram e determinam as condições racistas, também os lugares são tidos como elementos de manutenção do racismo estrutural, o que consiste numa das formas mais perversas de discriminação racial, pois o silenciamento sobre esse processo impõe barreiras invisíveis sobre quem pode ou não ter acesso a determinados espaços (Menezes; Mendes, 2023).

Observa-se, portanto, que os estudos analisados, considerados como um todo, abordam aspectos diversos que possuem como ponto em comum a questão racial, e aspectos relacionados aos temas gerais “pessoas negras”, “administração/gestão”, e “liderança/chefia”, tais como o ingresso da pessoa negra no serviço público, a composição racial dos servidores públicos, os concursos públicos para ingresso de pessoas negras no serviço público, a questão da mulher negra no mundo do trabalho, a desigualdade de raça e de gênero em organizações, a importância dos estudos decoloniais nas construções teóricas acerca da desigualdade no Brasil, e as práticas das organizações que reforçam a desigualdade racial. Entretanto, não foi

localizado estudo que tratasse especificamente do tema das pessoas negras em cargos de liderança ou de chefia nas IFES no Brasil de acordo com os parâmetros adotados na pesquisa. Dessa forma, observou-se que, embora tenham sido localizados e selecionados estudos relevantes e que contribuem de forma teórica e prática para a discussão, ainda se verifica um silenciamento (Menezes; Mendes, 2023) eloquente quanto à ausência de estudos que abordem o tema das pessoas negras em posições de chefia na gestão das IFES.

4.2 IFES no Nordeste: o que Consta nos Portais Institucionais

Nas IFES, existem particularidades intrínsecas à dinâmica desse tipo de Instituição, de forma que há cargos que envolvem seleção por meio de votação da comunidade acadêmica, e posterior escolha por autoridade pública, como ocorre nos cargos de reitor, e há, ainda, cargos ocupados por indicação da autoridade máxima do órgão, como é de costume em caso de cargos como os de pró-reitor, diretor de unidade e afins. Na quarta coluna da Tabela 2, há uma síntese da forma com que os cargos em cada IFE que são aplicáveis ao que o decreto prevê são providos – em regra por escolha do reitor, de acordo com os regimentos de cada instituição.

Dessa forma, foi realizada a investigação junto de uma IFE em cada estado do nordeste do Brasil, nos portais de cada uma - "https://ufpi.br/", "https://portalpadrao.ufma.br/site", "https://www.ufc.br/", "https://www.ufpe.br/", "https://www.ufpb.br/", "https://www.ufrn.br/", "https://www.ufs.br/", "https://ufal.br/", "https://www.ufba.br/" -, a fim de verificar o nível de preparo e a abordagem da instituição quanto à existência de pessoas negras em cargos em comissão, o que está sintetizado na Tabela 2.

Tabela 2

Dados sobre pessoas negras em cargos em comissão em IFES do Nordeste

UF - IFE	Há informações acerca de cargos em comissão em transparência que abranjam o quesito raça/cor? Foram identificadas ações de preparação quanto ao tema (curso, palestra, material educativo) em transparência?	Consta em algum instrumento de planejamento da IFE (Plano de Desenvolvimento Institucional - PDI - e afins) o alcance de percentual de cargos de chefia sob critério de raça/cor?	Como ocorre a ocupação dos cargos de chefia de gestão que correspondem aos do Decreto?

PI - UFPI	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação pelo Reitor, entre docentes da universidade, prescindindo-se desta condição, excepcionalmente e a critério do Reitor, em relação a áreas de administração
MA - UFMA	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor
CE - UFC	Dados não localizados em transparência	Parcialmente	Nomeação pelo Reitor, entre docentes da universidade, com prévia aprovação do Conselho Universitário
PE - UFPE	Parcialmente	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor
PB - UFPB	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor
RN - UFRN	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor, entre docentes do quadro permanente da universidade em regime de trabalho de 40 horas ou de dedicação exclusiva, sendo este requisito inexigível para cargos e funções nas áreas de planejamento, de administração e de pessoal
SE - UFS	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor, entre pessoas de reconhecida competência nas respectivas áreas de atuação e portadores de diploma de nível superior
AL - UFAL	Dados não localizados em transparência	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor
BA - UFBA	Parcialmente	Dados não localizados em instrumentos de planejamento	Nomeação a critério do Reitor

Fonte: dados da pesquisa, 2025.

Observa-se a partir da tabela, que, até o momento em que foram realizadas as buscas, não foram localizadas na maioria dos portais da maioria das IFES informações acerca de cargos em comissão em transparência que abrangessem o quesito raça/cor. Em relação ao que denominou-se “ações de preparação” quanto ao tema, tais como curso, palestra, ou material educativo destinados aos servidores e/ou à comunidade acadêmica disponibilizados em transparência, localizou-se no portal da UFPE a notícia acerca da realização, no ano de 2022, de uma reunião entre reitores negros e reitoras negras, que tratou do planejamento de ações e representatividade, o que foi considerado como ação parcial de preparação. Ainda quanto a informações em transparência, localizou-se no portal da UFBA informações de 2023 sobre o

perfil racial da comunidade universitária, em que constam dados da Pró-Reitoria de Desenvolvimento de Pessoas acerca de percentuais no quesito cor/raça de servidores técnico-administrativos e docentes do quadro permanente, embora não se tenha localizado informações sobre cargos de chefia quanto ao referido quesito.

Também não se localizou na totalidade dos portais e documentos disponibilizados pelas instituições o alcance de percentual de cargos de chefia sob critério de raça/cor. No PDI 2023-2027 da UFC, foi localizado um item referente à garantia de excelência na gestão de pessoas, que continha entre os subitens o da "igualdade étnico-racial", embora não se tenha verificado meta referente ao alcance de percentual de cargos de chefia sob critério de raça/cor.

Apesar dos resultados constantes da Tabela 2, na pesquisa foi constatado que há diversas iniciativas que fomentam as discussões sobre políticas públicas de igualdade racial e de combate ao racismo, bem como são parte importante na contribuição para a efetivação das referidas políticas públicas, contudo, ficam restritas às atividades-fim das instituições (ensino, pesquisa e extensão), e não convertidas em ações visíveis quando o aspecto considerado são as unidades de gestão das IFES.

A presente etapa do trabalho pode contribuir, portanto, para fornecer subsídios para o estabelecimento de percentual de ocupação de cargos de chefia por pessoas negras em IFES, na medida em que aponta para a verificação de aspectos importantes concernentes a um planejamento e a uma política de governança institucional que confiram a devida relevância à diversidade racial.

Considerando que a raça é eixo estruturante das relações sociais desde a formação da modernidade, de alguma forma ainda permanece na gestão das IFES analisadas uma espécie de expressão do racismo estrutural (Almeida, 2017), em manifestação contemporânea da colonialidade (Quijano, 2005, 2010), quando se verifica que, embora se trate de ambientes que, no aspecto do ensino, da pesquisa e da extensão, desempenham importantes expressões da política pública de igualdade racial no Brasil, ainda existe uma lacuna quanto à aplicação de diretrizes sólidas de alcance da igualdade racial efetiva no âmbito da gestão administrativa desses espaços. É nesse sentido que o presente estudo busca contribuir, tanto no quesito teórico, como no quesito prático, ao voltar a atenção para o referido panorama.

Considerações Finais

Este trabalho realizou uma revisão sistemática de literatura acerca dos estudos que tratassem sobre pessoas negras e posições de chefia/liderança no serviço público brasileiro, e, com os estudos selecionados, realizou, por meio do *software* de análise textual *Iramuteq* a análise do conteúdo do conjunto dos artigos. Como resultado, não foram localizados estudos que tratassem especificamente das pessoas negras em IFES no Brasil, embora se tenha localizado resultados relevantes.

O estudo também realizou a verificação em IFES da região nordeste acerca de ações preparatórias e informações em transparência quanto à questão de pessoas negras em cargos de chefia, procedendo a uma análise dos dados obtidos em consonância com o Decreto nº 11.4438/2023. A partir da descrição na prática das instituições selecionadas da abordagem sobre o tema, o estudo buscou a contribuição para o aprimoramento da política pública de igualdade racial em Instituições Federais de Ensino, por meio do fomento ao estudo e à prática institucionais acerca do incentivo à ocupação de cargos de chefia por pessoas negras, na perspectiva de ampliação da diversidade da gestão das organizações, considerando a relevância das referidas instituições para o serviço público. Da análise resultou um panorama de quase ausência de informações publicadas acerca da questão, ainda que tenha sido constatada a efetivação de políticas públicas de igualdade racial quanto à atividade fim das instituições.

Dessa forma, ainda há um caminho a ser trilhado no âmbito das IFES a fim de que seja conferido ao aspecto administrativo das referidas instituições a importância que se observa que a igualdade racial já possui no âmbito do pilar ensino, pesquisa e extensão, no sentido do aprimoramento da política pública antirracista, em contraposição ao racismo institucional que ainda está presente da estrutura das organizações (Bento, 2022).

Além de evidenciar a contribuição gerencial para a administração pública deste trabalho, estudos futuros podem analisar outros artigos, e expandir a investigação para a situação de IFES de outras regiões no Brasil. Indo além, pode-se fomentar a discussão sobre a ocupação por pessoas negras em cargos de chefia também nas posições de gestão nos poderes legislativo e judiciário federais. O presente estudo é um indicativo da necessidade de que mais pesquisas futuras abordem o tema da ocupação de cargos de chefia/liderança no serviço público no Brasil por parte de pessoas negras, em complemento aos trabalhos já existentes.

Referências

Almeida, S. L. de. *O que é racismo estrutural?* Editora Letramento, 2017.

Andifes. (n.d.). *Sobre a Andifes*. https://www.andifes.org.br/sobre-a-andifes/.

Bento, M. A. S. Pacto da Branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

Bernardino-Costa, J.; Grosfoguel, R. (2016). Decolonialidade e perspectiva negra. *Sociedade E Estado*, 31(1), 15–24.

Bernardino-Costa, J.; Maldonado-Torres, N.; Grosfoguel, R. *Decolonialidade e pensamento afrodiaspórico*. 1 ed. Autêntica Editora, 2018.

Bersani, H. (2018). Aportes teóricos e reflexões sobre o racismo estrutural no Brasil. *Extraprensa*, 11(2), 175-196.

Bertin, E. (2023). A branquitude em discussão: formas de exclusão e de manutenção de privilégios. *Revista do Instituto de Estudos Brasileiros*, (85), 195-200.

Brasil. (1988). *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm.

Brasil. (2023, setembro 4). Decreto nº 11.443, de 4 de setembro de 2023. Estabelece normas sobre cargos de confiança no âmbito da administração pública federal. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm.

Brasil. (n.d.). Infográfico - Percentual de pessoas negras (pretas/pardas) em cargos comissionados. Observatório de Pessoal. https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/info.

Brasil. (2011, novembro 18). Lei n. 12.527, de 18 de novembro de 2011. Regula o acesso a informações. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12527.htm

Brasil. (2021, setembro 16). Lei n. 14.204, de 16 de setembro de 2021. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm

Brasil. (2025, junho 3). Lei nº 15.142, de 3 de junho de 2025. https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2025/lei/l15142.htm

Brasil. (2019, março 27). Portaria nº 121, de 27 de março de 2019. https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/68938212.

Camargo, B. V., & Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em Psicologia*, 21(2), 513-518.

Cardoso, H. M., Saraiva, C. M., & Ceribelli, H. B. (2022). Desafios de gênero e raça enfrentados pelas mulheres em seus ambientes de trabalho. *Reuna*, 27(5), 66-86.

Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics, and violence against women of color. *Stanford Law Review*, 43(6), 1241-1299.

Escola Nacional de Administração Pública. (2025). *Datathon: Desigualdades de gênero no serviço público*.

Fanon, F. (2008). *Pele negra, máscaras brancas*. Civilização Brasileira.

Fórum Brasileiro de Segurança Pública. (2024). *Anuário brasileiro de segurança pública*. https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2024.pdf

Galvão, M. C. B., & Ricarte, I. L. M. (2019). Revisão sistemática da literatura: conceituação, produção e publicação. *Logeion: Filosofia da Informação*, 6(1), 57-73.

Gomes, S. C., & Medeiros, A. K. (2023). Raça e serviço público no Brasil: empretando a burocracia nacional. *Revista de Carreiras e Pessoas*, 13(2), 0-0.

Hall, S. (2005). *A identidade cultural na pós-modernidade*. DP&A.

Humphrey, N. M. (2023). Racialized organizations in the public sector: Exploring race and white normativity. *Public Integrity*, 25(3), 316-325.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2023). *Censo demográfico 2022: Identificação étnico-racial da população, por sexo e idade - resultados do universo*. https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3105/cd_2022_etnico_racial.pdf

Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. (2024). *Atlas da violência 2024* (D. Cerqueira & S. Bueno, Coords.). FBSP. https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/7868-atlas-violencia-2024-v11.pdf

Coelho Júnior, P. J., & Hein, A. S. (2021). Trajetórias profissionais de duas gerações de executivas negras: uma análise interseccional. *Organizações & Sociedade*, 28(97), 1-25.

Mello, L., & Resende, U. P. (2020). Concursos públicos federais para docentes e ações afirmativas para candidatos negros. *Cadernos de Pesquisa*, 50(175), 8-28.

Menezes, M., & Mendes, L. (2023). O silêncio, o silenciamento e o silêncio cúmplice como mecanismos de perpetuação do racismo nas organizações. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(6), e2022-0233.

Nunes, J. H., & Santos, N. J. V. (2019). Desigualdade racial e de gênero no Brasil: o trabalho em quadros superiores e de dirigentes. *Sociedade e Cultura*, 22(1).

Universidade Federal do Ceará. (2024). *Plano de desenvolvimento institucional 2023-2027*. https://pdi.ufc.br/pt/inicio/.

Quijano, A. (2010). Colonialidade do poder e classificação social. In B. S. Santos & M. P. Meneses (Orgs.), *Epistemologias do Sul*. Cortez.

Quijano, A. (2005). Colonialidade do poder, eurocentrismo e América Latina. In E. Lander (Org.), A colonialidade do saber: *Eurocentrismo e ciências sociais*. Perspectivas latino-americanas. CLACSO.

Reinert, M. (1990). Alceste, une méthodologie d'analyse des données textuelles et une application: Aurelia de Gérard de Nerval. *Bulletin de Méthodologie Sociologique*, 26(1), 24-54.

Reis, D. S. (2020). Saberes encruzilhados: (de)colonialidade, racismo epistêmico e ensino de filosofia. *Educar em Revista*, 36.

Salviati, M. E. (2007). *Manual do aplicativo iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R versão 3.2.3)*. http://www.iramuteq.org/documentation/fichiers/manual-do-aplicativo-iramuteq-par-maria-elisabeth-salviati.

Santos, A. C., Oliveira, F. B., Marchisotti, G. G., & Celano, A. (2023). Racismo estrutural e cotas nas carreiras jurídicas: a perspectiva decolonial. *Cadernos EBAPE.BR*, 21(3), e2022-0056..

Silva, C. R., Silva, L. R., & Silva, F. A. R. (2021). Neoliberalismo à brasileira: quem tem tudo menos cor, onde cor importa demais. *Revista Gestão & Conexões*, 11(1), 125-142.

Silva, T. D. (2018). Gestão pública na zona do não ser: políticas públicas de promoção da igualdade racial na administração pública federal no Brasil. *Administração Pública E Gestão Social*, 148-159.

Souza, N. S. (1983). *Tornar-se negro: As vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social*. Graal.

Universidade Federal da Bahia. (2023). Perfil racial da comunidade universitária confirma sucesso das ações afirmativas na UFBA. https://www.ufba.br/ufba_em_pauta/perfil-racial-da-comunidade-universitaria-confirma-sucesso-das-acoes-afirmativas-na.

Universidade Federal de Pernambuco. (2022). Reitores negros e reitoras negras participam de reunião na UFPE. https://www.ufpe.br/inicio/-/asset_publisher/55.

Werneck, J. (2016). Racismo institucional e saúde da mulher negra: reflexões. *Temporalis*, 16(31), 111-137.

Received: 8.29.2025

Accepted: 9.19.2025

3. PRODUTO TÉCNICO E TECNOLÓGICO

Diante da ainda existente escassez de dados e de informações disponíveis acerca da ocupação de cargos em comissão e funções de confiança como os previstos no Decreto nº 11.443/2023 para ocupação mínima por pessoas negras nas IFES pesquisadas, o produto técnico e tecnológico (PTT) proposto objetiva auxiliar na busca pela efetiva igualdade racial e na construção de uma Administração Pública antirracista, e consiste em um guia voltado especificamente às IFES quanto aos parâmetros da norma.

Tendo em vista que a norma, embora indique a aplicabilidade para toda a administração pública federal, embora não traga no próprio conteúdo as tabelas de correspondência entre cargos e funções objeto do decreto para a totalidade da Administração, faz menção às tabelas de equivalência publicadas pelo MGI. Nesse sentido, o referido guia prático traz como principal contribuição a interpretação e a observância da equivalência entre cargos e funções, obtida ao se realizar a interpretação sistemática da Lei n. 14.204, de 16 de setembro de 2021 em conjunto com a Portaria nº 121, de 27 de março de 2019 – Ministério da Economia (atual MGI), além de incentivar que as instituições atentem para a questão do incremento da igualdade racial no âmbito da gestão, igualdade essa expressa tanto em princípios em que a Constituição (1988) vigente se fundamenta, como em normas positivadas tais como as legislações de promoção da igualdade racial publicadas até os dias atuais. O PTT resultante deste TCC integra o relatório técnico que acompanha este trabalho.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso realizou uma revisão sistemática de literatura acerca dos estudos que tratassem sobre pessoas negras e posições de chefia/liderança no serviço público brasileiro, e, com os estudos selecionados, realizou, por meio do *software* de análise textual *Iramuteq* a análise do conteúdo do conjunto dos artigos. Como resultado, não foram localizados estudos que tratassem especificamente das pessoas negras em IFES no Brasil, embora se tenha localizado resultados relevantes.

O estudo também realizou a verificação em IFES da região nordeste acerca de ações preparatórias e informações em transparência quanto à questão de pessoas negras em cargos de chefia, procedendo a uma análise dos dados obtidos em consonância com o Decreto nº 11.443/2023. A partir da busca pela descrição na prática das instituições selecionadas da abordagem sobre o tema, o estudo buscou a contribuição para o aprimoramento da política

pública de igualdade racial em Instituições Federais de Ensino, por meio do fomento ao estudo e à prática institucionais acerca do incentivo à ocupação de cargos de chefia por pessoas negras, na perspectiva de ampliação da diversidade da gestão das organizações, considerando a relevância das referidas instituições para o serviço público.

O produto técnico e tecnológico resultante do TCC consiste em guia prático em formato de material didático destinado às IFES em geral e com proposta de adoção pela UFPI quanto às diretrizes do decreto, bem como, em maior medida, quanto à necessidade de promover no âmbito da gestão institucional a política de igualdade racial, na medida em que fomenta que o órgão se prepare estruturalmente para adotar o que o decreto prevê, ainda que a sua aplicação não seja automática. Por esse motivo, o guia tem caráter preparatório, na busca da construção de uma efetiva política pública antirracista para além da atividade-fim da instituição.

O presente estudo é um indicativo da necessidade de que outros estudos futuros abordem o tema da ocupação de cargos de chefia/liderança no serviço público - e nas IFES, que compõem pedaço relevante desse universo - por parte de pessoas negras, dado o observado avanço normativo permanente que a política de promoção da igualdade racial possui no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Silvio Luiz de. O que é racismo estrutural? Belo Horizonte: Letramento, 2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Decreto nº 11.443, de 4 de setembro de 2023. Estabelece normas sobre cargos de confiança no âmbito da administração pública federal. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, 4 set. 2023. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2023-2026/2023/decreto/d11443.htm. Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Infográfico - Percentual de Pessoas Negras (Pretas/Pardas) em Cargos Comissionados. Observatório de Pessoal. Portal do Servidor. Disponível em: https://www.gov.br/servidor/pt-br/observatorio-de-pessoal-govbr/infografico-percentual-de-pessoas-negras-pretas-pardas-em-cargos-comissionados. Acesso em: 07 set. 2024

BRASIL. Lei n. 14.204, de 16 de setembro de 2021. Simplifica a gestão de cargos em comissão e de funções de confiança na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/l14204.htm. Acesso em: 15 set. 2024.

BRASIL. Portaria nº 121, de 27 de março de 2019. Imprensa Nacional, Brasília, DF. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/68938212. Acesso em: 15 set. 2024.

CAMARGO, B. V., & JUSTO, A. M. (2013). IRAMUTEQ: Um software gratuito para análise de dados textuais. Temas em Psicologia, 21(2), 513-518. doi:10.9788/TP2013.2-16.

ENAP. Datathon: desigualdades de gênero no serviço público /Escola Nacional de Administração Pública. -- Brasília: 2025. Acesso em: 12 set. 2025.

FBSP, 2024. Anuário Brasileiro de Segurança Pública / Fórum Brasileiro de Segurança Pública. – 1 (2006)- . – São Paulo: FBSP, 2024. Disponível em: https://forumseguranca.org.br/wp-content/uploads/2024/07/anuario-2024.pdf. Acesso em: 07 set. 2024

IBGE, 2023. Censo Demográfico 2022: Identificação étnico-racial da população, por sexo e idade - Resultados do universo. Rio de Janeiro: Ibge, 2023. Disponível em: https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/3105/cd_2022_etnico_racial.pdf. Acesso em: 07 set. 2024

IPEA, 2024. Atlas da Violência 2024 / coordenadores: Daniel Cerqueira; Samira Bueno – Brasília: Ipea; FBSP, 2024. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/atlasviolencia/arquivos/artigos/7868-atlas-violencia-2024-v11.pdf. Acesso em: 07 set. 2024

SOUZA, Neusa Santos. Tornar-se negro: as vicissitudes da identidade do negro brasileiro em ascensão social. Rio de Janeiro: Graal, 1983.