Trilha: Métodos
Disciplina: Ajustes e Finalizações do Processo Reflexivo do MLG
Docente responsável: Profa. Dra. Anny Medeiros e Prof. Dr. Fernando Coelho

Texto Final

Integrantes: Bruno Clisman, Jullie Truss e Paulo Reis

Título: Guia de Recomendações para Promoção e Desenvolvimento da Equidade Racial no Serviço Público Municipal

Apresentação

Um dos elementos que servem de suporte e base das dinâmicas de nossa sociabilidade, desde as nuances socioeconômicas, perpassando as escolhas políticas e as definições do próprio imaginário da nação, é a desigualdade racial. O racismo é um dos principais paradigmas do Brasil e do mundo. Ele propõe um modelo social que inclui na exclusão, que integra na subalternidade, na medida em que se concebe uma estrutura que posiciona as pessoas negras em contextos de inferioridade. Grosso modo, como a abolição da escravatura no Brasil, sem reparações e sem políticas de inclusão criaram esse motor que ainda hoje move o país?

Décadas depois, outras reflexões aparecem. Não foram pensadas em iniciativas preocupadas em integrar as pessoas negras na sociedade brasileira. Pelo contrário, projetos de branqueamento e de apagamento físico e cultural entraram em curso após 1888. Mesmo assim, ao longo do século XX, pudemos ver que as pessoas negras, apesar de toda essa estrutura, puderam viver, sobreviver, existir e resistir. Até onde elas chegaram? Chegaram no topo do esporte, com Pelé, Leônidas da Silva, Marta e Rebeca Andrade; como referências e pioneiros da cultura, com Abdias do Nascimento, Gilberto Gil, Milton Nascimento; como gigantes da produção científica, como Lélia Gonzalez, Milton Santos e Sueli Carneiro; como grandes nomes da literatura, como Conceição Evaristo, Carolina Maria de Jesus, Machado de Assis; entre tantos outros em outras áreas. Porém, até onde mais elas podem chegar? Quantas conseguiram ser grandes lideranças políticas? Quantas foram aos montes nas listas da Forbes de milionários, novos ricos, etc? Quantas dessas pessoas aparecem como diretoras executivas das grandes empresas brasileiras?

Essa inquietação de até onde elas chegaram e com qual volume, nos traz a seguinte problemática pensando em gestão pública: O quanto o Estado Brasileiro, em qualquer uma das suas esferas, em qualquer um de seus poderes, se parece com o seu povo? Por meio de políticas públicas recentes, como as cotas para as universidades e as cotas para o concursos públicos, tivemos um grande crescimento de pessoas negras qualificadas adentrando o serviço público, mas além do desafio de garantir mais representação de pessoas negras em espaços de poder, que é muito importante, como a gente pode fortalecer a representatividade ativa?

Desenvolver esse tema implica em uma série de sistemáticas, que envolvem debater a racialização das pessoas brancas no Brasil, reconhecendo a branquitude como posição de poder, e

não como neutralidade, bem como buscar uma ética verdadeiramente antirracista, impulsionando uma mentalidade antirracista.

Diante disso, esse guia é uma proposta de intervenção, onde convidamos você a refletir como promover a Equidade Racial no Serviço Público em Municípios. Daremos foco no desenvolvimento e na permanência das lideranças negras no serviço público municipal, buscando um olhar mais atento às mulheres negras.

Como veremos nos dados ao longo do texto, embora o serviço público tenha se tornado, ao longo das últimas décadas, um espaço relativamente mais diverso, essa diversidade não se traduz de forma proporcional nas estruturas de poder e decisão.

O Estado brasileiro implementou ações afirmativas para ingresso no serviço público, mas não institucionalizou mecanismos robustos de governança, monitoramento e progressão que garantam equidade racial na trajetória e liderança. Mais que isso, quando esses processos são imaginados ou prototipados, ou são voltados para a instância federal ou são pensadas de modo genérico sem muita aderência nos estados e municípios

Essa circunstância revela uma tensão estrutural: se, por um lado, os municípios, responsáveis por políticas sociais de grande capilaridade, com saúde e educação, apresentam maior presença de trabalhadores negros na base do serviço público, por outro, nos mesmos, observa-se um processo de funilamento racial conforme se ascende na hierarquia institucional. Em áreas estratégicas como planejamento, fazenda e gestão, a predominância de lideranças brancas tende a ser ainda maior, sugerindo que a desigualdade não é apenas quantitativa, mas qualitativa, incidindo diretamente sobre os espaços de formulação e controle de políticas públicas.

É nesse contexto que se justifica a elaboração de um guia orientador voltado à promoção da equidade racial na gestão pública subnacional. Mais do que um documento normativo, trata-se de um instrumento estratégico de transformação institucional, capaz de apoiar governos municipais na transição de uma representatividade passiva, caracterizada pela presença desigual nos diferentes níveis da burocracia, para uma representatividade ativa, baseada na redistribuição de oportunidades, poder e reconhecimento.

Um guia com esse propósito deve articular diagnóstico, diretrizes e instrumentos operacionais, dialogando tanto com a literatura de políticas públicas quanto com práticas emergentes de gestão da diversidade no setor público

Assim, este guia é dedicado a todas as pessoas pretas e pardas que trabalham na gestão pública no Brasil. Sua trajetória é muito importante para o fortalecimento das instituições democráticas em nosso país. Se as ações desse guia, em algum grau, chegar em você, esperamos que as condições estruturais de permanência e desenvolvimento se ampliem para que você se sinta verdadeiramente parte daquele serviço que nasce para atender a todas as pessoas indiscriminadamente, por princípio é o mais democrático, que é o serviço público.

Mas também é dedicado a você, pessoa não negra, que compreende a importância de se perceber também como pessoa racializada e como pode ter um papel e uma identidade de aliada essencial para o fortalecimento da democracia pelo caminho da equidade racial.

Capítulo 1. Introdução e Justificativa

Não seria exagero dizer que é alta a probabilidade de que os cargos de secretários e de outras lideranças na gestão municipal da sua cidade sejam compostos por pessoas brancas. Da mesma maneira, não seria um absurdo inferir que, ao olhar os cargos mais operacionais, como agentes comunitários, auxiliares de saúde, professores, podemos ter uma maioria de pessoas brancas. Na realidade, isso não é por acaso. Faz parte da estrutura da nossa gestão pública.

Se observarmos os dados nacionais sobre gestão pública, veremos que:

Grupo	% na força de trabalho total	% nos cargos de liderança	Diferença (p.p.)
Mulheres negras	30,2%	15,4%	-14,8
Mulheres brancas	25,9%	23,8%	-2,1
Homens negros	22,7%	23,1%	+0,4
Homens brancos	18,9%	34,1%	+15,2

Quando olhamos a força de trabalho total, a proporção de servidores negros chega a 53,02%, quase espelhado com a proporção de pessoas negras no nosso país, onde temos 55,5% (10,2% de pessoas pretas e 45,3% de pessoas pardas). No entanto, ao analisar as lideranças, essa proporção cai para 38,5% de pessoas negras frente a 57,9% de pessoas brancas. Se esmiuçarmos esses dados e adentrarmos na camada de gênero, temos 23,1% de homens negros, 15,4% de mulheres negras, 23,8% de mulheres brancas e 34,1% de homens brancos compondo a força de trabalho da gestão púlica. Há cerca de 3,6% de homens e mulheres de outras etnias também. As pessoas negras estão chegando na gestão pública, mas não chegam em espaços de comando. Além disso, as mulheres negras, que são 28% da população no país, fazem parte do grupo com mais distância entre proporção real e representatividade na gestão pública.

Diante disso, voltando ao raciocínio do primeiro parágrafo, gostaríamos de convidá-lo a pensar nas secretarias da prefeitura de seu município. Quantas secretarias são ocupadas por lideranças negras? Quantas delas em diretorias e superintendências, temos homens e mulheres negras nas posições de líderes? De igual forma, reflita sobre quem está executando as políticas públicas de modo mais operacional, na base: esses cargos de base são ocupados em sua maioria por pessoas negras? Se a base do seu município é negra e o topo é branco, seu município está reproduzindo exatamente o padrão de desigualdades mencionado acima nos dados nacionais.

Muitas vezes o argumento mais utilizado para justificar o quadro acima é a falta de candidatos qualificados. No entanto, a pesquisa (inserir aqui) indica que mulheres negras em cargos de secretaria têm, em média, mais titulação de mestrado do que mulheres brancas nos mesmos

cargos: 32% frente a 23%. Isso nos mostra que não se trata de competência, mas de acesso à estruturas de promoção e reconhecimento.

Algumas pesquisas, como a de Rafael Castro (2024)[1], indicam que órgãos com maior presença de pessoas negras na liderança podem implementar políticas públicas de modo mais eficaz, sobretudo aquelas políticas voltadas às populações mais vulneráveis e demandantes de atenção, que em nosso país, quis a história, fossem compostas majoritariamente por pessoas negras. Em um país profundamente desigual, fortalecer a presença de lideranças negras na gestão pública é também fortalecer a qualidade da democracia e a eficácia das políticas públicas, já que decisões mais qualificadas podem advir de mais diversidade na gestão.

ATENÇÃO: Você considera que essas reflexões fazem sentido para a sua realidade no seu município? Mais diversidade em sua equipe de tomadores de decisão pode conferir mais eficiência e inovação na elaboração e execução das políticas públicas. Abaixo temos uma recomendação de levantamento de dados conforme o tamanho do seu município:

Porte do município	**Contexto**	**Adaptação Recomendada**
Pequeno	Poucos cargos de liderança formal; gestão muito personalizada; forte peso das redes locais	Diagnóstico rápido possível com levantamento direto; foco nas nomeações de secretários e diretores
Médio	Estrutura de secretarias mais complexa; RH mais organizado; alguma capacidade de dados	Diagnóstico por secretaria; criação de comitê de diversidade; metas por secretaria
Grande	Grande quadro; concursos próprios; estrutura de carreira mais desenvolvida	Dashboard de equidade; política formal de diversidade; programa de aceleração de lideranças

Portanto, este guia parte de um diagnóstico simples: ampliar o acesso não é suficiente. A Lei de Cotas Raciais no Serviço Público Brasileiro (2014) tinha como desafio ampliar a presença de servidores negros e negras em cargos públicos no Estado Brasileiro. Uma das teses dessa iniciativa baseava-se em democratizar o Estado buscando espelhar a demografia brasileira nos cargos, visando equilíbrio e compensando injustiças históricas com pessoas pretas, pardas e indígenas. No entanto, essa ação incide exclusivamente nas possibilidades de acesso, permanecendo ainda dificuldades para nomeações, nos levando a um grande desafio, que está na permanência, no desenvolvimento e na

[1] CASTRO, Rafael Vieira Fernandes de. Burocracia representativa e desempenho de políticas públicas: uma análise da implementação da Lei de Cotas no Poder Executivo Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2024.Esse estudo traz uma contribuição sobre o alcance da Lei de Cotas, partindo do pressuposto que a implementação de uma política pública é um processo complexo, mediado por pessoas que compõem a burocracia do Estado. Em cima disso, o estudo explora se a composição racial da burocracia influencia o sucesso de uma política desenhada para reduzir desigualdades

progressão de carreira de pessoas negras dentro das estruturas públicas. Em outras palavras, trata-se de criar condições reais para que essas trajetórias não apenas existam, mas prosperem e alcancem posições de liderança, sobretudo com atenção interseccional à situação específica das mulheres negras, que enfrentam o que a literatura chama de "teto de concreto" (Beltrán, 2010; Janiele Paula, FGV, 2024): barreiras mais rígidas e anteriores do que as enfrentadas por mulheres brancas.

Ao mesmo tempo, este guia convida a uma mudança de perspectiva. Em vez de olhar somente para as barreiras, que outros futuros possíveis podemos construir? Como seria um Estado em que mulheres negras ocupam, de forma consistente, posições estratégicas de liderança? Que tipo de políticas públicas emergem quando diferentes trajetórias, vivências e experiências participam ativamente da tomada de decisão?

Essa visão não é abstrata. Ela se traduz em práticas concretas de gestão estratégica de pessoas, desenvolvimento de lideranças e organização institucional. Este guia foi estruturado para apoiar principalmente os municípios pequenos e médios, nos quais o repertório e o reconhecimento das questões raciais ainda são pontuais.

Dessa forma, o convite deste guia procura ser direto e objetivo: não se trata apenas de incluir mais pessoas no Estado tal como ele é, mas de fortalecer o Estado a partir de quem historicamente ficou à margem de suas estruturas de poder, já que construir um setor público mais diverso não se trata simplesmente de uma agenda de equidade, mas sim de uma estratégia para governar melhor.

Capítulo 2. Conceitualização

Para facilitar o trabalho nesse processo de implementação do guia, julgamos importante destacar alguns conceitos que estão em curso nessa discussão. Você não precisa ser um especialista em diversidade ou em equidade racial para trabalhar com esse processo, mas acreditamos que os conceitos abaixo podem apoiar muito seu trabalho e mudar um pouco sua leitura de mundo e sua percepção do dia a dia de seu trabalho na gestão municipal. Para isso, traremos as definições dos principais conceitos que orientam o guia.

Racismo institucional

O conceito de racismo institucional refere-se ao funcionamento regular das instituições que confere desvantagens a negros e indígenas, independentemente da intenção explícita dos agentes envolvidos (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE & MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA, 2022). Ele se manifesta não apenas em atos individuais de discriminação, mas em processos, normas, critérios e práticas organizacionais que produzem resultados desiguais.

Grosso modo, podemos interpretar as instituições como algo capaz de reduzir incertezas. As instituições, por serem criações humanas, são suscetíveis a transformações. A necessidade de resolver problemas ao longo de sua existência fez com que as pessoas criassem novos conjuntos de regras para lidar com essa realidade. Estabelecendo normas e regras, estabelecem-se restrições que estruturam a interação política, econômica e social, o que pode diminuir incertezas e reduzir custos de transação. Assim, as instituições sendo "regras do jogo" em uma sociedade, estamos falando de um conjunto de códigos socialmente validados que operam de modo estrutural. Porém, como foi composto o todo social que gerou e validou essas regras? Em quais circunstâncias? Com qual conjunto de crenças e valores?

No serviço público, o racismo institucional pode se expressar, por exemplo, em:

- processos de promoção subjetivos onde critérios como "perfil" ou "*fit* cultural" favorecem redes informais de privilégio branco, o chamado "pacto narcísico da branquitude", de Cida Bento e que falaremos em breve;
- falta de suporte a lideranças negras, que frequentemente operam em situação de isolamento e "supervigilância";
- invisibilidade de talentos que não se encaixam no padrão estético e comportamental da branquitude;
- concentração de pessoas negras em cargos de menor hierarquia e em pastas sociais (Educação, Saúde, Assistência), enquanto áreas "duras" e de maior orçamento (Fazenda, Planejamento, Infraestrutura) permanecem como redutos de baixa diversidade.

Em outras palavras, o racismo institucional não exige que haja um "racista" na sala. Ele está nas regras, nos critérios e nas rotinas que produzem resultados desiguais mesmo quando todos agem de "boa fé". Não é algo que está em boas ou más intenções.

Burocracia representativa

A teoria da burocracia representativa (KINGSLEY, 1944; MOSHER, 1968; MEIER & NIGRO, 1976) sustenta que o desempenho das políticas públicas melhora quando quem implementa as leis e desenha e elabora os programas possuem características demográficas similares à população atendida. Diante disso, há um desafio de transformar essa representatividade em uma burocracia ativa. Ou seja, ainda que se chegue nesse cenário de espelhamento demográfico, o quanto pessoas que fazem parte de grupos minorizados têm autoridade real e podem influenciar prioridades a política que está em curso? Além disso, essas pessoas possuem agência que é coerente com a lógica de ações afirmativas e de equidade se desdobrando também na política pública e não apenas nos instrumentos que a colocaram lá?

Novamente recorrendo ao estudo de Rafael Castro (2024), onde ele nos traz a evidência de que órgãos do Executivo Federal com maior proporção de servidores negros na burocracia de nível de rua tiveram melhor desempenho na implementação da Lei de Cotas, a representação burocrática passiva se converteu em representação burocrática ativa, dependendo de outros fatores como *"cultura organizacional, conscientização política e resiliência dos próprios burocratas representativos"* [nos indicando que] *a efetividade da burocracia representativa não deve ser avaliada apenas pela diversidade na administração pública, como também pelo impacto concreto dessa diversidade na formulação e execução de políticas públicas"* (SILVA, 2025, p. 98).

Em suma, não basta que pessoas negras entrem no serviço público. É preciso que elas ocupem posições de liderança e tenham condições reais de influenciar decisões, preferencialmente tendo o princípio da equidade atrelado às suas ações pois, caso contrário, a diversidade permanece no campo simbólico.

Pacto da Branquitude

Semelhante à lógica do racismo institucional, onde muitas violências são reproduzidas pelas instituições sem uma percepção aparente de pessoas brancas, a pesquisadora Cida Bento (2022)[2] descreve um mecanismo não consciente chamado de pacto da branquitude, onde pessoas brancas tendem a confiar, promover e indicar outras pessoas brancas a cargos públicos e de prestígio sem perceber que estão fazendo essas escolhas por viés inconsciente. Não é dentro do campo da moralidade, mas sim um padrão invisível que precisa ser ativamente interrompido. Para o prefeito ou secretário branco, reconhecer esse mecanismo é o primeiro passo para quebrar o ciclo nas próximas nomeações.

Sabemos que há o entendimento da igualdade formal enquanto princípio jurídico fundamental, pressupondo que todas as pessoas partem do mesmo ponto e devem ser tratadas de maneira idêntica perante a lei e nas políticas públicas. Mesmo assim, esses mecanismos institucionais ou mesmo psicológicos mostram insuficiência quando vemos uma realidade marcada por séculos de exclusão estrutural.

A equidade racial reconhece que negros e indígenas estão em desvantagem histórica e, portanto, exigem políticas redistributivas focalizadas para que o resultado final seja justo (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE & MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA, 2022). No serviço público, isso significa compreender que uma liderança negra, principalmente uma mulher negra, pode

[2] BENTO, C. O pacto da branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

precisar de redes de apoio, programas de mentoria e mecanismos de patrocínio (*sponsorship*) que não são oferecidos organicamente pelos sistemas tradicionais de privilégio.

Ou seja, o tratamento de todos de forma igual por si só já manteria as desigualdades. Somado ao Pacto da Branquitude, a priorização que pessoas brancas tendem a ter com outras pessoas brancas reforça ainda mais esse cenário mais restrito. O papel ativo e intencional das lideranças políticas, como as pessoas que chefiam o Estado e as secretarias, tratando de forma equitativa, significa dar mais a quem historicamente recebeu menos, inclusive dentro do Estado.

Teto de Concreto

A interseccionalidade (AKOTIRENE, 2019) é uma lente analítica que reconhece que diferentes formas de opressão, seja com raça, gênero, classe, orientação sexual, entre outros, não atuam de forma isolada, mas se sobrepõem e se intensificam mutuamente. No serviço público, por exemplo, isso significa que uma mulher negra enfrenta barreiras que não são a simples "soma" do racismo mais o sexismo, mas sim obstáculos qualitativamente distintos e mais severos. Dentro do rol preconceitos e assimetrias que existem na nossa sociedade, uma mulher trans negra no serviço publico está submetida a barreiras com graus de complexidade que um homem cis branco não alcançaria.

Enquanto mulheres brancas enfrentam o que se chama de "teto de vidro", que seriam barreiras invisíveis, mas potencialmente superáveis, as mulheres negras enfrentam o que a literatura chama de "teto de concreto" (PAULA, 2024), que seriam “barreiras estruturais responsáveis por manter essas mulheres fora de posições de liderança estratégica, limitando o espaço que poderiam ter na construção de políticas públicas mais inclusivas e equitativas” (REPUBLICA.ORG, 2022 apud PAULA, 2024, p. 18)

Os dados confirmam a magnitude dessa barreira: como dissemos antes, mulheres negras são 28% da população brasileira, mas ocupam apenas 8% dos cargos diretivos no serviço público (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2024), e 15% dos cargos de liderança no Executivo Federal, máxima histórica em 2023, segundo o Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025.

Não é um exagero afirmar que tivemos, na história ocidental, a exclusão das mulheres negras dos espaços de discussão predominantemente ocupados por mulheres brancas quando falamos do feminismo e dos espaços de discussão predominantemente ocupados por homens negros quando nos referimos aos movimentos por igualdade racial. Uma política de gênero, portanto, que não seja antirracista beneficia principalmente mulheres brancas. Assim como uma política racial que não seja feminista beneficia principalmente homens negros. A promoção do antirracismo passa necessariamente pela interseccionalidade, com ênfase em raça e gênero.

Aquilombamento institucional e redes de apoio

O conceito de aquilombamento (Beatriz Nascimento) refere-se à formação de redes de apoio, resistência e construção coletiva entre pessoas negras, como estratégia de sobrevivência e fortalecimento em ambientes hostis ou estruturalmente excludentes.

No serviço público, o aquilombamento institucional pode se traduzir na criação e no reconhecimento formal de coletivos, grupos de afinidade e fóruns de servidores negros. Essas redes

cumprem funções de grande relevância como redução do isolamento institucional, compartilhamento de experiências e estratégias para lidar com barreiras comuns, circulação de informações e oportunidades, e construção de apoio coletivo e saúde mental.

Na prática, apoiar e fortalecer a formação de coletivos de servidores negros não é "ativismo", mas sim infraestrutura de permanência e desenvolvimento. Essas redes podem aumentar a retenção de pessoas, reduzir o adoecimento e fortalecer a capacidade de inovação institucional.

Síntese conceitual

Há outros tantos conceitos importantes dentro dessa debate, mas escolhemos esses pois eles sugerem uma linha narrativa, onde reconhecendo o racismo institucional, que reproduz desigualdades dentro das normas; a visão crítica sobre burocracia representativa; o pacto da branquitude, que distorce até a igualdade formal; o teto de concreto, que mostra a interseção de barreiras a depender do grupo social; e o aquilombamento institucional, que preconiza estratégias de fortalecimento mútuo, temos um cenário em que lideranças negras desafiam muitas estruturas para permanecerem dentro do serviço público. Após acessar esse espaço, ele está diante de um conjunto de normas que não previa sua presença ali, além de refletir se o poder investido a ele realmente dá autonomia e autoridade para ele exercer influência em processos. Possíveis oportunidades de crescimento e reconhecimento podem tê-lo fora do radar. Se essa pessoa for uma mulher negra, as barreiras de ascensão são ainda mais rígidas. O que pode atenuar e oferecer um contrapoder, entendido como a capacidade estrutural de resistir ao que é instituído, seria o agrupamento coletivo com seus pares sociais, buscando real acolhimento e apoio mútuo.

Para sintetizar de forma mais objetiva, organizamos o seguinte quadro:

Conceito	**Definição Resumida**	**Fonte Principal**
Racismo institucional	Funcionamento regular das instituições que produz desvantagens para negros e indígenas	MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE & MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA, 2022
Burocracia representativa passiva	A burocracia espelha a composição demográfica da sociedade	KINGSLEY, 1944; MOSHER, 1968; MEIER & NIGRO, 1976
Pacto da Branquitude	Um acordo tácito, não verbalizado, estabelecido entre pessoas brancas para preservar privilégios raciais	BENTO, 2022
Teto de concreto	Barreiras mais rígidas e anteriores para mulheres	PAULA, 2024

	negras, impedindo qualquer posto de poder	
Aquilombamento institucional	Redes de apoio e resistência entre servidores negros como infraestrutura de permanência	PAULA, 2024

Capítulo 3. Como transformar sua liderança municipal por meio da nomeação?

Uma estratégia que pode ser eficaz e uma alavanca bem interessante é a nomeação. Prefeitos nomeiam seus secretários e estes, por sua vez, nomeiam diretores, coordenadores e outros cargos de gestão. É nesse processo de nomeação que o pacto da branquitude e o racismo institucional mais operam, pois as pessoas indicadas para esses cargos liderança geralmente surgem a partir de suas redes pessoais e profissionais, formadas ao longo de anos ou mesmo décadas, em ambientes e contextos majoritariamente brancos, além das regras, formais ou informais, autorizarem a escolher este perfil de pessoas apenas. O resultado disso é exclusão.

Apenas 3,85% das 390 normas de ações afirmativas analisadas por Ferreira & Igreja (2025) preveem reserva de vagas para cargos comissionados. Isso significa que, na imensa maioria dos estados e municípios, as cotas se aplicam apenas a cargos efetivos (via concurso), enquanto os cargos de liderança continuam sendo preenchidos por indicação discricionária, que tende a reproduzir redes informais de privilégio branco.

Diante disso, o que você pode fazer para mudar a lógica da nomeação na gestão de seu município?

- Definir as competências necessárias para o cargo antes de pensar em nomes: terem as habilidades e competências que são imprescindíveis para o cargo conferem um grau de objetividade e de atenção com a posição que são importantes para a boa execução das políticas
- Solicitar ativamente indicações de pessoas negras para cada posição de liderança: a partir das redes pessoais e profissionais dos altos escalões de gestão e da política, cabe essa reflexão de priorizar profissionais negros e negras para a posição
- Consultar coletivos de servidores negros, redes locais e organizações da sociedade civil: há muitos grupos organizados no conjunto social que podem apoiar e fortalecer a gestão pública, tanto como força de trabalho, quanto com indicações de qualidade
- Estabelecer meta de pelo menos 30% de pessoas negras nos cargos comissionados: definir padrões e metas são uma ótima ação de gestão, pois permite também o monitoramente dessa ação
- Incluir diversidade racial como critério explícito na composição do secretariado: traz o espelhamento com a demografia do território, como dissemos antes, além de reforçar um valor de diversidade importante desde que haja representação ativa desses secretários
- Registrar e publicar a composição racial da equipe de liderança a cada seis meses: uma ação de transparência e que dialoga com o item supramencionado de metas

Como eu adapto essa visão de nomeação para o meu município?

Porte do município	**Contexto**	**Adaptação Recomendada**
Pequeno	Poucos cargos; prefeito nomeia quase tudo diretamente	Compromisso pessoal do prefeito de considerar pelo menos uma pessoa negra para cada cargo
Médio	Secretários têm autonomia de	Diretriz formal do prefeito para secretários

	nomeação em suas pastas	sobre meta de 30%; revisão semestral
Grande	RH centralizado; concursos e processos seletivos internos	Política Formal de Diversidade: banco de talentos de pessoas negras; processo seletivo para DAS

Checklist de Nomeação sem Viés Racial

- ☐ As competências para o cargo foram definidas antes de pensar em nomes?
- ☐ Pelo menos uma pessoa negra foi ativamente considerada para a posição?
- ☐ A rede de indicações foi ampliada além do círculo habitual?
- ☐ A composição racial atual da equipe de liderança foi verificada?
- ☐ Há meta de diversidade para este ciclo de nomeações?
- ☐ A nova liderança terá autoridade real e não apenas formal?
- ☐ Haverá acompanhamento e suporte nos primeiros seis meses?

Capítulo 4 – Princípios orientadores: valores que sustentam a mudança

As políticas de equidade racial no serviço público partem de uma constatação incômoda: apesar de avanços na inclusão de pessoas negras, as desigualdades persistem na permanência, na progressão e na ocupação de cargos de decisão. Esses hiatos revelam que não basta "colocar" pessoas negras no Estado; é necessário subverter estruturas que reproduzem privilégios brancos e patriarcais. O capítulo retoma cinco princípios que sustentam a mudança: justiça distributiva e reparação histórica; transparência radical e accountability; participação e controle social; valorização de saberes diversos; e interseccionalidade. Ao dialogar com a literatura sobre burocracia representativa, racismo institucional e feminismos negros, esses princípios apontam que equidade racial é condição de legitimidade democrática e de eficiência administrativa.

Justiça distributiva e reparação histórica

A dívida histórica do Estado brasileiro com a população negra não é uma metáfora retórica; ela se materializa na negação de direitos básicos ao longo de séculos. Os dados do Tribunal de Contas do Estado do Pará indicam que 70 % da população pobre no Brasil é composta por mulheres negras e que 41,3 % da população pobre são mulheres negras. Esses números demonstram que a pobreza tem cor e gênero. Portanto, políticas de equidade racial não são favores, mas mecanismos de justiça distributiva. O Ministério Público Federal e o Coletivo Mahin lembram que a reparação é uma obrigação moral e constitucional: investimentos e oportunidades devem ser direcionados de forma desproporcional para os grupos historicamente preteridos. Metas de diversificação, programas de capacitação, reservas de vagas e ações afirmativas, desde que bem desenhadas, são instrumentos dessa justiça. Adotar um critério de proporcionalidade inversa, mais recursos para quem foi mais excluído corrige assimetrias e cumpre o princípio da reparação.

Transparência radical e accountability

Sem dados não há diagnóstico, e sem diagnóstico não há política pública séria. A ausência de informações etnorraciais, revela a "inércia estrutural" que impede a formulação de políticas eficazes. Para superar esse vazio, recomenda-se a realização de diagnósticos internos que abranjam todas as pessoas que trabalham para o Estado (servidores estatutários, celetistas e terceirizados). Questionários devem levantar raça, gênero, cargos, percepção da composição e do clima organizacional, sendo as informações divulgadas publicamente e sistematizadas em bancos de dados. A transparência radical pressupõe que cada secretaria publique trimestralmente painéis com indicadores de ingresso, permanência, progressão, remuneração e desligamento por raça e gênero. Esses dados, cruzados com informações de escolaridade, renda e territorialidade, permitem compreender onde estão os maiores gargalos e ampliar o controle social. Além de ser um imperativo ético, a transparência fortalece a capacidade de planejamento e de tomada de decisões.

Participação e controle social

Nenhuma política de equidade racial floresce se for desenhada de cima para baixo. A participação de coletivos negros, sindicatos, conselhos e movimentos sociais produz legitimidade e inteligência prática. Recomendamos que o monitoramento de cada eixo seja contínuo, com a participação ativa da sociedade civil e dos conselhos municipais, e que sejam estabelecidos indicadores específicos para acompanhar os avanços e ajustar as intervenções. Essa orientação se articula com o conceito de "aquilombamento institucional": a criação de grupos de servidores negros que se reconhecem, se apoiam e incidem politicamente. Esses espaços permitem que demandas sejam formuladas a partir da experiência vivida, e que os planos de ação sejam objeto de controle social. A participação também significa que comitês de afinidade e fóruns de servidores negros devem ter assento em instâncias deliberativas da gestão de pessoas.

Valorização de saberes diversos: perspectivas afrocentradas e territoriais

A produção de conhecimento no serviço público historicamente tem privilegiado referências eurocêntricas. Ao valorizar saberes afrocentrados — como os princípios de Ubuntu, a circularidade na tomada de decisões e a liderança coletiva — e experiências territoriais das periferias urbanas, a administração reconhece que as pessoas negras não são apenas beneficiárias, mas produtoras de conhecimento. A literatura sobre burocracia representativa destaca que incorporar perspectivas diversas melhora a qualidade das políticas e fortalece a conexão entre Estado e sociedade.

A criação de grupos de trabalho intersetoriais com representatividade de homens e mulheres negros para coordenar e monitorar as políticas de equidade, envolvendo a alta administração e áreas como recursos humanos. Esses grupos, além de legitimarem decisões, possibilitam que os saberes dos territórios e das comunidades negras sejam convertidos em soluções institucionais. Valorizar a diversidade de saberes não é caridade; é uma estratégia de inteligência estatal.

Interseccionalidade como lente permanente

A interseccionalidade reconhece que opressões se somam e se entrelaçam. As estatísticas acima mencionadas demonstram que mulheres negras enfrentam o maior acúmulo de desigualdades: são majoritárias entre os pobres e encontram barreiras específicas na educação e no emprego. Por isso, metas de diversidade devem incluir sub metas específicas para mulheres negras, e programas de mentoria e patrocínio precisam de grupos diferenciados. O cruzamento de dados por raça e gênero permite identificar onde o "teto de concreto" é mais espesso e orientar intervenções. A interseccionalidade deve guiar toda a cadeia de decisão, evitando que políticas de gênero ignorem o racismo ou que políticas raciais invisibilizem o sexismo. Além disso, a heteroidentificação em concursos, regulada pelo Conselho Nacional de Justiça, exige princípios de respeito à dignidade humana, devido processo, igualdade de tratamento e publicidade; essas premissas também devem orientar a análise interseccional de políticas de promoção. Em suma, a interseccionalidade protege as ações contra visões simplistas e sustenta a pertinência de reparações dirigidas a grupos específicos.

Capítulo 5 – Eixos estratégicos de intervenção

A transformação dos princípios em resultados concretos requer uma estratégia integrada. Quatro eixos interdependentes delineiam a intervenção: (i) acesso e recrutamento intencional; (ii) desenvolvimento e progressão; (iii) cultura organizacional e permanência; e (iv) governança e monitoramento. Cada eixo identifica objetivos, ações e instrumentos, articulando-se com práticas de gestão contemporâneas e com as recomendações de órgãos de controle e de estudos recentes sobre burocracia representativa.

Eixo 1 – Acesso e recrutamento intencional

O ingresso de pessoas negras no serviço público, especialmente nos cargos de liderança, é o primeiro passo para alterar as assimetrias de poder. Dados nacionais mostram que, embora pessoas negras sejam maioria no funcionalismo, sua presença em posições de chefia é minoritária. Para enfrentar esse desequilíbrio, o eixo propõe:

- **Metas de ocupação compulsórias:** fixar em legislação local que pelo menos 30 % dos cargos comissionados sejam ocupados por pessoas negras, com submeta de 50 % para mulheres negras. Esse compromisso normativo deve estar associado a cronogramas claros e mecanismos de responsabilização.
- **Busca ativa e bancos de talentos:** desenvolver bancos de talentos com currículos de profissionais negros, em parceria com universidades, associações e redes de profissionais, para ampliar a base de candidatos.
- **Revisão de editais e critérios de seleção:** eliminar cláusulas de barreira (por exemplo, exigência de experiência mínima que não se justifique para cargos de entrada), ajustar critérios de pontuação que favoreçam pessoas brancas e garantir que as bancas examinadoras estejam racialmente equilibradas. Em concursos, as bancas de heteroidentificação devem obedecer aos princípios de dignidade, publicidade e tratamento igualitário.
- **Programas de aceleração para ingresso:** oferecer cursos preparatórios, bolsas de estudo e mentorias para candidatos negros. Tais programas devem ser públicos, gratuitos e de longa duração, permitindo a construção de competências e de redes de apoio.

Ao combinar metas legais, busca ativa, revisão de processos e capacitação, o eixo pretende que o ingresso de pessoas negras deixe de ser eventual e se torne parte do planejamento estratégico da gestão de pessoas.

Eixo 2 – Desenvolvimento e progressão

Apenas ingressar não basta; é preciso garantir trajetórias de liderança e remuneração equitativa. Este eixo integra práticas de mentoria, patrocínio e avaliação para que servidores negros, especialmente mulheres, avancem em suas carreiras:

- **Mentoria estruturada e patrocínio institucional:** os programas de mentoria devem durar no mínimo doze meses e ter metas pactuadas entre mentores e mentorados. O patrocínio institucional (sponsorship) envolve membros da alta gestão que assumem compromisso público de abrir portas, indicar profissionais negros para oportunidades e defender sua promoção.
- **Trilhas de desenvolvimento e certificação de competências:** estabelecer trilhas de desenvolvimento para cada nível hierárquico, definindo competências técnicas e comportamentais. Os programas devem oferecer cursos, rotações entre setores e avaliações contínuas. A avaliação de desempenho deve considerar o contexto de desigualdade racial, evitando critérios que penalizem trajetórias não lineares.
- **Bolsas e missões de formação:** disponibilizar bolsas de pós-graduação, cursos de idiomas e missões internacionais para servidores negros. A participação em eventos e cursos no exterior expande repertórios e redes profissionais, combatendo o "pacto da branquitude".
- **Integração das metas de diversidade nos contratos de gestão:** vincular metas de promoção e progressão de servidores negros à avaliação de dirigentes. A remuneração de executivos públicos pode ser condicionada ao cumprimento de indicadores de equidade, reforçando o compromisso institucional.

Ao articular mentoria, patrocínio, formação continuada e incentivos institucionais, o eixo busca desfazer o "teto de concreto" e criar condições reais para que a diversidade se traduza em poder decisório.

Eixo 3 – Cultura organizacional e permanência

Mudar a composição do serviço público sem transformar sua cultura apenas reproduz tensões. O terceiro eixo trata da construção de um ambiente institucional saudável para pessoas negras, com foco em acolhimento, segurança e valorização:

- **Aquilombamento institucional e grupos de apoio:** inspirados no Grupo de Trabalhadores Negros de Ribeirão Preto, que criou um espaço de suporte para combater o racismo institucional e promover empoderamento, recomenda-se institucionalizar coletivos de servidores negros em cada órgão. Esses grupos devem ter reconhecimento formal, infraestrutura e acesso à alta gestão. Eles são espaços de escuta, elaboração de propostas e fortalecimento de identidades.
- **Protocolos de proteção e ouvidorias especializadas:** a existência de normas claras contra racismo é imprescindível. Ouvidorias especializadas devem ser compostas por profissionais negros com formação em diversidade e contar com prazo de quinze dias para análise preliminar das denúncias, assegurando proteção ao denunciante.
- **Letramento racial da alta gestão e educação antirracista contínua:** ações isoladas de capacitação são insuficientes. A recomendação é instituir programas permanentes de

formação em antirracismo para dirigentes, gestores e equipes, abordando conceitos como racismo institucional, pacto da branquitude, comunicação não violenta e interseccionalidade. O Manual destaca que a educação antirracista deve ser contínua e transversal a todas as áreas.

- **Políticas de cuidado e saúde mental:** o racismo afeta o bem-estar e a autoestima de servidores negros. Deve-se instituir espaços de acolhimento psicológico, preferencialmente com profissionais negros ou sensibilizados. Criar salas ou unidades específicas (como a "sala lilás") para atendimento de vítimas de racismo, com sigilo e acompanhamento jurídico e psicológico. Políticas de flexibilização de horários e licenças para cuidados com saúde mental também são necessárias.
- **Combate à supervigilância e valorização de autoridade técnica:** lideranças negras frequentemente são submetidas a um escrutínio desproporcional. As instituições devem estabelecer regras de convivência e responsabilizar superiores e colegas que adotarem comportamentos de supervigilância. A valorização pública da autoridade técnica de servidores negros, com divulgação de seus trabalhos e reconhecimento formal, ajuda a reduzir esse fenômeno.

Ao combinar aquilombamento, proteção institucional, formação, cuidado e combate a práticas racistas cotidianas, este eixo visa garantir que as conquistas de acesso e progressão se sustentem ao longo do tempo.

Eixo 4 – Governança e monitoramento

Mecanismos de governança darão sustentação às ações de equidade e garantirão que elas não sejam efêmeras. Inspirando um Plano, que exige participação contínua da sociedade civil e indicadores para cada eixo, recomendamos integrar metas de diversidade à gestão por resultados, o eixo propõe:

- **Planos de Ação para Equidade Racial (PAER) por órgão:** cada secretaria deve elaborar e publicar um PAER, contendo diagnóstico, metas de curto, médio e longo prazo, orçamento, responsáveis e indicadores.
- **Comissões de equidade racial com participação social:** instituir comissões permanentes formadas por representantes da administração, servidores negros e sociedade civil. Essas comissões devem fiscalizar a execução do PAER, sugerir ajustes e garantir transparência.
- **Dashboards públicos de acompanhamento:** desenvolver painéis interativos que apresentem, trimestralmente, indicadores desagregados de raça e gênero. O Observatório de Equidade em saúde mostra que análises desagregadas revelam desigualdades persistentes e são essenciais para desenhar políticas eficazes. Os painéis podem incluir visualizações como mapas de calor, gráficos de tendências e equiplots que facilitem a compreensão.
- **Metas de equidade nos contratos de gestão:** vincular as metas de equidade à avaliação dos dirigentes, com incentivos e sanções. Esse alinhamento torna a diversidade uma responsabilidade gerencial.
- **Padronização da coleta de dados e auditoria racial:** instituir sistemas de autodeclaração obrigatória, auditados por órgãos de controle, para garantir dados consistentes. A auditoria racial deve conferir se as metas estão sendo cumpridas e propor medidas corretivas.

Ao associar planos, comissões, dashboards, metas e auditoria, o eixo de governança cria um ecossistema de responsabilização e aprendizado contínuo.

Capítulo 6 – Instrumentos de implementação: do papel à prática

A implementação dos eixos estratégicos exige ferramentas concretas que tornem as diretrizes operacionais e monitoráveis. Este capítulo apresenta instrumentos que materializam cada eixo, enriquecidos com recomendações de órgãos de controle, academia e práticas de gestão. O objetivo não é prescrever um modelo único, mas oferecer um repertório que possa ser adaptado à realidade de cada município ou estado.

Plano de Ação para Equidade Racial (PAER)

O PAER é o documento matriz de cada órgão. Para que seja robusto, deve conter:

- **Diagnóstico aprofundado:** além de levantar a composição racial e de gênero, deve incluir análise de funções, salários, tempo de progressão e relatos de experiências. Recomendamos que esse diagnóstico utilize questionários e entrevistas abrangentes, e que os resultados sejam públicos para permitir comparações e controle social.
- **Metas de diferentes horizontes:** estabelecer metas de curto prazo (6‑12 meses) para ações imediatas, metas de médio prazo (1‑3 anos) para ajustes estruturais e metas de longo prazo (3‑10 anos) para transformação cultural. Cada meta deve ter indicadores quantitativos (porcentagem de lideranças negras, tempo médio de progressão) e qualitativos (percepção de pertencimento, satisfação com a instituição).
- **Orçamento e responsáveis:** definir recursos financeiros e humanos para cada ação, identificar unidades responsáveis e estabelecer prazos. É importante que os recursos de equidade não sejam contingenciáveis, garantindo continuidade mesmo em momentos de restrição fiscal.
- **Alinhamento com a gestão por resultados:** integrar as metas do PAER aos contratos de gestão dos dirigentes, isso assegura que os gestores sejam responsabilizados pelo avanço ou retrocesso nas metas de equidade.
- **Participação social:** o PAER deve ser elaborado com a participação de representantes de servidores negros e movimentos sociais, e submetido a consultas públicas.

Dashboard/Painel de Equidade

O painel de equidade é uma ferramenta de transparência e gestão. Para que cumpra essa função, recomenda-se:

- **Dados desagregados e visualizações acessíveis:** o painel deve apresentar a composição racial e de gênero total e por nível hierárquico, a taxa de ocupação de cargos comissionados, o tempo de progressão, a rotatividade, o gap salarial e outros indicadores. O Observatório de Equidade sublinha que análises desagregadas revelam desigualdades escondidas pela média nacional. Visualizações como heatmaps, gráficos de barras, ajudam a comparar grupos e a identificar quem está ficando para trás.
- **Atualização periódica e integração com sistemas:** a atualização deve ser trimestral ou semestral. O painel pode começar em planilhas (Excel ou Google Sheets) e evoluir para sistemas integrados com bancos de dados de recursos humanos. A integração evita retrabalho e possibilita cruzar informações com indicadores socioeconômicos externos.
- **Acessibilidade e linguagem cidadã:** informações complexas devem ser apresentadas de forma compreensível. Ferramentas como infográficos e glossários ajudam a democratizar o uso dos dados. A garantia de acessibilidade digital (inclusão de recursos para pessoas com deficiência visual, por exemplo) amplia o alcance.
- **Responsabilidade compartilhada:** cada órgão deve alimentar seus próprios dados, mas a consolidação e publicação podem ser coordenadas por uma Secretaria de Gestão ou uma Controladoria Geral. Assim, mantêm a padronização e a comparabilidade.
- **Relatórios de acompanhamento:** além da visualização online, o painel deve gerar relatórios analíticos periódicos que expliquem os resultados, identifiquem tendências e proponham ações corretivas. Os relatórios devem ser apresentados em audiências públicas e discutidos pelas comissões de equidade.

Decreto de Metas para Cargos Comissionados

O decreto é o instrumento legal que formaliza as metas de inclusão de pessoas negras em cargos comissionados. Para ser eficaz, deve:

- **Estabelecer metas com prazos e sanções:** fixar a meta de 30 % de cargos comissionados para pessoas negras e 50 % dessa cota para mulheres negras. Estabelecer um cronograma de implementação em quatro anos, com metas intermediárias anuais e penalidades administrativas para o descumprimento (por exemplo, impedimento de nomeações se a meta não for alcançada).
- **Criar comissão de monitoramento:** designar uma comissão formada por representantes da administração, servidores negros e sociedade civil para acompanhar a implementação. Essa comissão deve ter acesso a dados e poder emitir recomendações vinculantes.
- **Integrar a meta aos instrumentos de planejamento:** o decreto deve determinar que a meta seja incorporada aos PAERs, aos contratos de gestão e ao orçamento. A transversalidade evita que a meta seja isolada e desconectada de outras políticas.
- **Prever mecanismos de avaliação externa:** estimular o acompanhamento por órgãos de controle, tribunais de contas e Ministério Público. O controle externo fortalece a credibilidade do decreto.

Sistema de Autodeclaração Racial

A coleta de dados confiáveis é a base de toda a política. O sistema de autodeclaração deve observar:

- **Padronização e confidencialidade:** utilizar o formulário oficial do IBGE (branca, preta, parda, amarela, indígena, prefiro não declarar) e garantir sigilo individual. A confidencialidade incentiva a adesão.
- **Campanhas de sensibilização:** realizar campanhas educativas, explicando a importância da autodeclaração para a formulação de políticas e para a defesa de direitos. A ausência de dados, impede diagnósticos e perpetua a inércia.
- **Responsabilidade institucional:** cada órgão deve alcançar cobertura próxima de 100 %. Os sistemas eletrônicos podem exigir a autodeclaração como campo obrigatório em processos de admissão ou recadastramento.
- **Auditoria e verificação:** implementar verificações estatísticas para identificar inconsistências e fraudes. Em concursos, a heteroidentificação deve seguir os princípios de dignidade e devido processo.

Comissões de Heteroidentificação

Para evitar fraudes em políticas afirmativas e garantir a integridade das cotas raciais, as comissões de heteroidentificação devem observar parâmetros rigorosos. O Conselho Nacional de Justiça, em resolução que regula a heteroidentificação no Judiciário, estabelece que as comissões tenham no mínimo cinco membros, com maioria de pessoas negras e diversidade de gênero. O processo deve:

- **Observar princípios de dignidade, due process e publicidade:** os procedimentos precisam respeitar a dignidade da pessoa autodeclarada e garantir igualdade de tratamento. As sessões devem ser gravadas para permitir recursos e fiscalização.
- **Realizar análise fenotípica em duas etapas:** a comissão examina a autodeclaração a partir de registro fotográfico e, se necessário, realiza entrevista presencial ou telepresencial, com notificação prévia de quinze dias. Apenas critérios fenotípicos são avaliados, não se admitindo a análise de ascendência.
- **Garantir recurso a uma segunda comissão:** caso haja contestação, a pessoa candidata pode apresentar recurso a uma comissão recursal. A divulgação do resultado é restrita ao âmbito do certame, preservando a intimidade.
- **Capacitar os membros:** todos os integrantes devem receber formação em questões raciais e em metodologias de heteroidentificação. A composição deve ser periódicamente renovada para evitar acomodação.
- **Articular com órgãos de controle:** a atuação das comissões deve ser supervisionada por órgãos como o Ministério Público e ouvidorias, assegurando transparência e legitimidade.

Ouvidorias Especializadas em Racismo Institucional e Proteção às Lideranças

A criação de ouvidorias e sistemas de proteção é fundamental para combater o racismo institucional.

Ouvidorias especializadas e canais múltiplos: estabelecer unidades de ouvidoria dedicadas a questões raciais, com profissionais negros ou com expertise comprovada. Os canais (telefone, e-mail, formulário digital, atendimento presencial) devem ser amplamente divulgados e acessíveis. As denúncias devem ser analisadas em até quinze dias e as vítimas devem receber retorno sobre o andamento do processo.

- **Protocolos de acolhimento e espaços seguros:** inspirando-se nas "salas lilás", deve-se dispor de espaços físicos ou virtuais para acolher pessoas que sofreram racismo, com atendimento psicológico e jurídico. Esses espaços devem funcionar como redes de apoio e não estigmatizar as vítimas.
- **Programas de proteção a lideranças negras:** líderes negros podem ser alvo de perseguição ou supervigilância. Devem ser instituídos protocolos para proteger sua integridade física e psicológica, incluindo acompanhamento jurídico, programas de segurança institucional e redes de solidariedade. Denúncias de assédio ou ataques devem ser tratadas prioritariamente.
- **Sistematização de dados e recomendações:** a ouvidoria deve produzir relatórios periódicos com dados agregados sobre denúncias, encaminhamentos e resultados, apontando falhas institucionais e propondo mudanças. Esses relatórios, apresentados às comissões de equidade e publicados nos dashboards, reforçam a transparência.
- **Integração com formação e cultura organizacional:** as ouvidorias devem alimentar programas de letramento racial com casos e análises, ajudando a ajustar protocolos e sensibilizar gestores. A formação contínua é condição para que as respostas sejam empáticas e eficazes.

7. Cases e Boas Práticas

Um guia de recomendações corre o risco de permanecer no plano da prescrição abstrata, sem demonstrar que as mudanças propostas são, de fato, exequíveis dentro das restrições reais da gestão pública brasileira tais como orçamento limitado, descontinuidade administrativa, resistência cultural e fragilidade institucional. Este capítulo busca mitigar esse risco apresentando seis experiências concretas, nacionais e internacionais, que ilustram diferentes pontos da cadeia de intervenção discutida no Capítulo 5: acesso, desenvolvimento, permanência e governança.

A seleção não obedece a um critério de "melhores práticas" no sentido normativo, pois nenhuma das experiências é isenta de limitações, e algumas ainda carecem de avaliação de impacto rigorosa. O critério foi o de variedade institucional: casos federais e subnacionais, normativos e formativos, induzidos pelo Executivo e induzidos por órgãos de controle, nacionais e de um país com trajetória histórica distinta (Austrália). Essa variedade permite extrair um padrão comum, mais relevante do que qualquer caso isolado: políticas de equidade racial avançam quando combinam uma âncora normativa (a obrigação formal de agir) com uma infraestrutura relacional (redes, mentoria, formação) — replicando, na prática, a articulação entre representação passiva e representação ativa já discutida no Capítulo 2.

Case 1 – Decreto Federal nº 11.443/2023: a normativa como ponto de partida

O Decreto nº 11.443/2023 instituiu a reserva de 30% das vagas em cargos comissionados e funções de confiança para pessoas negras na administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Sua relevância para este Guia não está apenas no patamar fixado, mas no tipo de instrumento escolhido: diferentemente da Lei de Cotas de 2014, que regula o ingresso via concurso público, o decreto incide diretamente sobre o espaço mais resistente à mudança, os cargos de livre nomeação, historicamente preenchidos por indicação discricionária e, por isso, mais permeáveis às redes informais de privilégio branco descritas no Capítulo 3.

A heterogeneidade dos resultados é também instrutiva. Órgãos como o então Ministério da Igualdade Racial (MIR) atingiram entre 80% e 90% de ocupação da meta, enquanto a maioria dos demais órgãos federais permanece distante do patamar estabelecido. Essa disparidade sugere que a norma, isoladamente, é condição necessária mas não suficiente: órgãos cuja missão institucional já dialoga com a pauta racial tendem a internalizar a meta com mais velocidade, ao passo que pastas "duras" exigem mecanismos adicionais de indução (metas vinculadas a contratos de gestão, sanções por descumprimento, monitoramento externo).

Lição para estados e municípios: um decreto de metas é um instrumento replicável e de baixo custo de implementação, não depende de aprovação legislativa nem de dotação orçamentária prévia, mas seus efeitos dependem da existência paralela de governança (Eixo 4) capaz de monitorar e cobrar seu cumprimento órgão a órgão.

Case 2 – LideraGOV 4.0 e o "Quilombo.GOVers": formação como construção de pertencimento

Promovido pela Enap em parceria com o então Ministério da Gestão e Inovação e o MIR, o programa LideraGOV 4.0 organizou uma turma de desenvolvimento de lideranças exclusiva para servidores públicos negros, a turma que ficou conhecida como "Quilombo.GOVers". A escolha de constituir um espaço formativo exclusivo, e não apenas uma cota de vagas dentro de um programa geral de liderança, é o elemento central deste case.

Essa opção metodológica dialoga diretamente com o conceito de aquilombamento institucional apresentado no Capítulo 2: ao reunir servidores negros de diferentes órgãos e esferas em um mesmo espaço formativo, o programa não apenas transmitiu conteúdo técnico de gestão, mas produziu como subproduto uma rede de afinidade e suporte mútuo entre pessoas que, em seus órgãos de origem, frequentemente vivenciam isolamento e supervigilância. Os relatos sistematizados nas publicações "Vozes Negras no Serviço Público" e "Mulheres Negras no Serviço Público Federal: Escrevivências que Transbordaram pelo Atlântico" (ambas Enap/MIR, 2024) documentam esse efeito: os participantes relatam não apenas ganho técnico, mas a experiência, inédita para muitos, de não precisar explicar ou minimizar suas trajetórias raciais dentro do ambiente de formação.

Lição para estados e municípios: programas de desenvolvimento de liderança "neutros em raça" tendem a reproduzir, sem perceber, os padrões de seleção e validação que já favorecem brancos. Constituir trilhas formativas com recorte racial explícito, e, dentro delas, atenção interseccional a mulheres negras, não fragmenta a meritocracia: corrige um desenho que, sem esse recorte, já não era neutro.

Case 3 – Atuação do Ministério Público do Paraná: indução por controle externo

O caso paranaense ilustra um caminho distinto dos dois anteriores: a mudança não partiu do Poder Executivo, mas da atuação indutora do Ministério Público estadual, que passou a recomendar e, quando necessário, judicializar a adoção de cotas raciais em concursos municipais. O resultado quantitativo é expressivo, de 20 para 116 municípios paranaenses com normas de cota instituídas, e revela um vetor de mudança frequentemente subestimado nos guias de gestão de pessoas: o papel dos órgãos de controle como atores de política pública, e não apenas de fiscalização posterior.

Esse padrão se repete, com instrumento distinto, no Espírito Santo, onde a Defensoria Pública estadual ajuizou 64 ações civis públicas que elevaram de 9 para 25 o número de municípios capixabas com cotas raciais em concursos. Em ambos os casos, o vetor de indução foi externo ao próprio ente federativo, o que tem uma implicação prática importante para o público-alvo deste Guia: gestores municipais e estaduais que enfrentem resistência política interna para avançar a pauta podem, e devem, buscar o diálogo com Ministério Público, Defensoria Pública e universidades como aliados estratégicos; recomendação que já constava da Fase 1 do checklist de implementação.

Lição para estados e municípios: a ausência de iniciativa do Executivo local não significa necessariamente ausência de pressão por mudança. Identificar e dialogar proativamente com órgãos de controle pode acelerar a aprovação de normas que, deixadas exclusivamente à vontade política do momento, tenderiam a ficar indefinidamente represadas.

Case 4 – Programa Líderes Cariocas: o teste da progressão real

O Programa Líderes Cariocas, voltado à capacitação de servidores municipais do Rio de Janeiro, é o case que mais diretamente testa a hipótese central deste Guia: capacitação seguida de promoção efetiva. Trinta por cento dos participantes do programa foram, de fato, promovidos após sua conclusão, um indicador relevante porque mede não apenas formação (Eixo 2), mas progressão de carreira (Eixo 3), o elo da cadeia que, segundo o diagnóstico do Capítulo 3, é justamente onde a representação negra se perde.

Ao mesmo tempo, o próprio programa documentou seus limites: instabilidade orçamentária e resistência cultural figuram entre os principais desafios relatados. Esse dado é coerente com a literatura discutida no Capítulo 2 sobre a conversão de representação passiva em representação ativa — Murilo Silva (USP, 2025) já apontava que essa conversão depende de cultura organizacional, massa crítica e vontade política sustentadas ao longo do tempo, não de um programa pontual. Em outras palavras: formação sem orçamento estável e sem enfrentamento da cultura organizacional tende a gerar resultados que regridem assim que muda a gestão ou se reduz o investimento.

Lição para estados e municípios: o indicador de sucesso de um programa de liderança não deve ser apenas a taxa de conclusão ou satisfação dos participantes, mas a taxa de promoção subsequente, e esse indicador deve ser monitorado mesmo após o término do programa, idealmente integrado ao Dashboard de Equidade. Programas bem-sucedidos, ainda assim, exigem orçamento protegido contra descontinuidade política, sob pena de se tornarem iniciativas pontuais, exatamente uma das seis barreiras interseccionais identificadas por Janiele Paula (FGV, 2024).

Case 5 – Estratégia de Emprego Aborígene (Austrália): uma meta pequena com infraestrutura robusta

A inclusão de um case internacional mostra que converter acesso em permanência e liderança não é desafio exclusivo do contexto racial brasileiro, ainda que a trajetória da escravização e de mais de um século de políticas de branqueamento no Brasil tenha especificidades que nenhuma transposição direta pode ignorar. O caso não é um programa federal australiano genérico, mas a Aboriginal Employment Strategy 2020–2025 do Department of Customer Service (DCS), cluster de governo do estado de Nova Gales do Sul (NSW), alinhada à NSW Public Sector Aboriginal Employment Strategy 2019–2025 e à prioridade do Premiê estadual de ampliar lideranças aborígenes seniores no setor público (NSW Department of Customer Service, 2020).

A estratégia fixa dois alvos escalonados ano a ano até 2025, formato próximo ao conceito de PAER (item 6.1 deste Guia): elevar a representação aborígene em cargos não executivos de 2,7% para um mínimo de 4%, em incrementos anuais de cerca de 0,3 p.p.; e preencher ao menos dez posições de liderança sênior. Metas pequenas, públicas e auditáveis a cada ciclo orçamentário tornam o cumprimento verificável e permitem corrigir o curso antes que o atraso se torne irreversível.

Os três elementos da estratégia dialogam diretamente com os eixos propostos no Capítulo 5: construção de um "pipeline" de talentos por múltiplas portas de entrada (estágios escolares, trainee, o Elsa Dixon Aboriginal Employment Program, secondments) equivale ao Eixo 1; capacitação cultural obrigatória estendida a toda a força de trabalho, não só à liderança, amplia o letramento racial do item 3.3 (Capítulo 8); e o engajamento contínuo com a força de trabalho aborígene para monitorar a própria estratégia, materializado em pesquisas de clima e na incorporação das metas aos planos de

desempenho anuais das chefias, corresponde ao Eixo 4: a diversidade deixa de ser aspiracional e passa a compor a avaliação de quem lidera.

Dois instrumentos merecem destaque pela aplicabilidade ao Brasil. O primeiro é a Confirmation of Aboriginality, exigida para vagas "Identified" (art. 14(d) do Anti-Discrimination Act) ou "Targeted" (art. 126): combina autodeclaração, documentação familiar e aceitação pela comunidade local, paralelo instrutivo, ainda que não idêntico, às Comissões de Heteroidentificação (item 6.5), pois parte de pertencimento comunitário e genealógico, e não de fenótipo. O segundo é o reconhecimento institucional do Aboriginal Employee Resource Group (ERG, formado em 2016), equivalente direto ao aquilombamento institucional (item 2.5) e ao item 2.4 do checklist (Capítulo 8).

A estratégia também nomeia o trauma intergeracional ligado às Stolen Generations como variável de gestão de pessoas, comprometendo-se com suporte trauma-informed, programa de assistência ao empregado e mentoria desde a indução, possivelmente a contribuição mais transferível ao Brasil, onde os efeitos intergeracionais da escravização raramente são nomeados em políticas de pessoal. Vale registrar também um traço raro de honestidade institucional: o documento reconhece que "não identifica nem resolve todos os problemas" do emprego aborígene, comprometendo-se a enfrentá-los progressivamente — coerente com a lógica deste Guia de processo contínuo, não de solução definitiva.

Lição para estados e municípios: metas modestas, escalonadas e incorporadas à avaliação de desempenho das chefias geram mais accountability do que metas ambiciosas sem verificação intermediária. O caso DCS/NSW reforça que mecanismos de verificação de pertencimento étnico-racial exigem desenho culturalmente legítimo, e que o reconhecimento de coletivos de servidores e de traumas históricos como variáveis de gestão são parte da infraestrutura de permanência, não um adendo simbólico.

Para a gestão pública, a implicação prática dos cases trazidos é direta: a pergunta relevante não é "qual desses instrumentos devo adotar?", mas "qual combinação mínima de instrumentos, dado o orçamento e a capacidade institucional disponíveis, posso sustentar ao longo de mais de um ciclo de gestão?". É essa pergunta que orienta o checklist de implementação apresentado no capítulo a seguir.

Capítulo 8. Checklist de Implementação: Agenda dos 100 Dias

Os primeiros 100 dias de uma gestão são o momento de maior capital político e de maior atenção institucional. É quando você consegue emplacar normas, criar estruturas e sinalizar prioridades com menos resistência. Depois disso, a rotina do dia a dia absorve a agenda — e o que não foi institucionalizado cedo tende a não acontecer.

Por isso, esta checklist está organizada em quatro fases sequenciais. Cada fase constrói a base para a próxima: primeiro você diagnostica e compromete a gestão (Fase 1); depois publica as normas que sustentam tudo o resto (Fase 2); só então lança os programas de desenvolvimento de pessoas (Fase 3); e fecha o ciclo com monitoramento contínuo (Fase 4), que realimenta um novo diagnóstico no ano seguinte.

Regra prática: não pule etapas. Lançar um programa de mentoria (Fase 3) sem ter publicado o decreto de metas (Fase 2), por exemplo, é construir sobre areia. Na primeira troca de gestão, o programa pode simplesmente desaparecer.

Fase 1 – Diagnóstico e Compromisso (Primeiros 30 dias)

Você não consegue gerir o que não mede. A maioria dos estados e municípios brasileiros não sabe, com dados confiáveis, qual é a composição racial da própria força de trabalho — porque a autodeclaração está desatualizada ou incompleta. Esse é o primeiro problema a resolver, antes de qualquer meta.

#	Ação	Prazo
1.1	Emitir diretriz para atualização cadastral (100% dos servidores)	Dia 15
1.2	Criar unidade de governança (Assessoria de Diversidade)	Dia 30
1.3	Publicar compromisso público (PAER)	Dia 30
1.4	Realizar diagnóstico inicial	Dia 30
1.5	Identificar aliados estratégicos (MP, Defensoria, universidades)	Dia 30

Fase 2 – Estruturação Normativa (Até 90 dias)

Esta fase representa um momento decisivo na agenda. Na maioria dos estados e municípios, a cota racial se aplica apenas a concursos públicos. Os cargos comissionados, onde o gestor tem liberdade para escolher quem nomear, permanecem fora da regra. É justamente nesse espaço que o privilégio branco mais se reproduz.

#	Ação	Prazo
2.1	Publicar decreto de metas para cargos comissionados (30%, submeta mulheres negras)	Dia 60
2.2	Revisar editais de concursos (cotas sobre total, eliminar cláusulas de barreira)	Dia 90
2.3	Instituir comissões de heteroidentificação	Dia 90

2.4	Reconhecer formalmente coletivos de servidores negros	Dia 90
2.5	Criar ouvidoria especializada em racismo institucional	Dia 90

Na prática: o item 2.1 (decreto de metas) não depende de aprovação legislativa nem de orçamento extra — é o instrumento de maior impacto pelo menor custo de todo este checklist. Priorize-o. O item 2.3 (comissões de heteroidentificação) exige cuidado redobrado: monte com pelo menos um membro negro com experiência comprovada e grave o procedimento, ou a comissão perde legitimidade e vira fonte de litígio.

Fase 3 – Desenvolvimento e Permanência (Fluxo Contínuo)

Essa fase traz o ponto central deste Guia: abrir a porta não basta. O desafio real é manter as pessoas negras dentro da estrutura e fazê-las progredir. Os seis itens abaixo atacam, juntos, as barreiras mais comuns relatadas por lideranças negras no setor público: isolamento, falta de apoio, cobrança excessiva e ausência de mentoria.

#	Ação	Prazo
3.1	Lançar programa de mentoria	Dia 90
3.2	Implementar programa de patrocínio (sponsorship)	Dia 90
3.3	Realizar letramento racial da alta gestão (8h, obrigatório)	Dia 60
3.4	Criar protocolo de proteção à liderança negra	Dia 90
3.5	Instituir políticas de cuidado (flexibilidade, saúde mental)	Dia 90
3.6	Fomentar aquilombamento institucional (orçamento, espaço físico)	Contínuo

Na prática: mentoria (3.1) e patrocínio (3.2) não são a mesma coisa. Mentoria orienta; patrocínio é a alta gestão usando sua influência para abrir vaga e indicar nomes. Programas que só oferecem mentoria, sem patrocínio, formam pessoas preparadas que continuam sem ser promovidas. O item 3.3 (letramento racial) deve mirar quem decide promoção — não adianta capacitar só quem já está sensibilizado ao tema. E o item 3.6 é o único marcado como contínuo por um motivo: redes de apoio não se constroem com uma ação isolada, precisam de orçamento e espaço garantidos todo ano.

Fase 4 – Monitoramento e Accountability (Semestral)

Sem monitoramento, as três fases anteriores correm o risco de se perder no processo. Esta fase é o momento de avaliar o que funcionou, o que precisa de ajuste e onde corrigir o rumo.

#	Ação	Prazo
4.1	Publicar Dashboard de Equidade	Mês 6 (trimestral)
4.2	Revisar metas por secretaria/órgão	Semestral
4.3	Publicar relatório de transparência	Semestral
4.4	Realizar pesquisa de clima organizacional com recorte racial	Anual (mês 9)
4.5	Premiar boas práticas	Anual
4.6	Instituir comitê de monitoramento participativo	Mês 6

Na prática: o Dashboard (4.1) pode começar simples, uma planilha pública no portal da transparência já cumpre a função no primeiro ano. Não espere ter um sistema sofisticado para começar a publicar dados. E é necessário incluir lideranças negras no comitê de monitoramento (4.6): quem vive a política é quem melhor enxerga se ela está funcionando.

Conclusão – Um Estado que se parece com seu povo: a agenda que transforma

Este Guia partiu de um diagnóstico simples, sustentado por evidências robustas: o Estado brasileiro já aprendeu a abrir a porta para pessoas negras, mas ainda não aprendeu a mantê-las dentro dos espaços de decisão. A democracia do acesso não se converteu automaticamente em democracia do poder.

Os números são inequívocos: pessoas negras são 52,9% da força de trabalho do serviço público, mas apenas 38,5% da liderança. Mulheres negras são o maior grupo na base (30,2%) e o menor no topo (15,4%). Elas são o termômetro da desigualdade racial no Estado brasileiro — e também o farol que deve orientar as políticas de equidade.

O que aprendemos com as evidências: a sub-representação não é acidental — é produto do racismo institucional; ampliar o acesso é necessário mas insuficiente, especialmente porque apenas 3,85% das normas de cotas incluem cargos comissionados; a permanência exige infraestruturas de sustentação (aquilombamento, mentoria, patrocínio, proteção); a conversão de representação passiva em ativa não é automática; e há experiências concretas que mostram que a mudança é viável.

O caminho proposto inclui: diagnóstico (Capítulo 3), cinco princípios orientadores (Capítulo 4), quatro eixos estratégicos (Capítulo 5), seis instrumentos operacionais (Capítulo 6), cases e boas práticas (Capítulo 7) e um checklist de implementação (Capítulo 8).

O que está em jogo: promover a equidade racial na liderança não é apenas justiça social — é estratégia de fortalecimento da capacidade estatal. Uma burocracia mais diversa toma decisões mais qualificadas, implementa melhor as políticas e tem mais legitimidade social.

Um convite à ação: os primeiros 100 dias são decisivos. Publique o decreto. Crie a unidade de governança. Faça o diagnóstico. Lance o programa de mentoria. Reconheça os coletivos. Publique o dashboard. Comece.

Para o servidor público negro — especialmente a mulher negra que enfrenta o teto de concreto todos os dias — a mensagem é de reconhecimento e esperança: suas trajetórias, dores, lutas e vitórias são a matéria-prima deste Guia.

Para a sociedade civil, o movimento negro, as universidades e os órgãos de controle: este Guia é um instrumento de cobrança. Os indicadores estão definidos. As metas estão propostas. O checklist está publicado. O que não avançar será visível.

Não se trata apenas de incluir mais pessoas negras no Estado tal como ele é, mas de fortalecer o Estado a partir de quem historicamente ficou à margem de suas estruturas de poder.

Porque, no fim, a equidade racial não é um apêndice da boa gestão pública. Ela é a própria espinha dorsal de um Estado democrático, eficiente e preparado para os desafios do século XXI.

O momento de agir é agora.

Referências Bibliográficas:

AKOTIRENE, Carla. Interseccionalidade. São Paulo: Sueli Carneiro; Pólen, 2019.

BELTRÁN, M. P. Mujeres negras: un techo de concreto. In: Memoria del 1er Encuentro Nacional de Mujeres Afrodescendientes. Lima: Centro de Desarrollo Étnico, 2010.

BENTO, Cida. O pacto da branquitude. São Paulo: Companhia das Letras, 2022.

BRASIL. Lei nº 12.990, de 9 de junho de 2014. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal. Brasília, DF.

BRASIL. Decreto nº 11.443, de 21 de março de 2023. Institui a reserva de 30% (trinta por cento) das vagas em cargos comissionados e funções de confiança para pessoas negras no âmbito da administração pública federal direta, autárquica e fundacional. Brasília, DF.

BRASIL. Lei nº 15.142, de 12 de fevereiro de 2025. Altera a Lei nº 12.990/2014 para ampliar a reserva de vagas para negros, indígenas e quilombolas em concursos públicos e processos seletivos. Brasília, DF.

CASTRO, Rafael Vieira Fernandes de. Burocracia representativa e desempenho de políticas públicas: uma análise da implementação da Lei de Cotas no Poder Executivo Federal. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração Pública) – FGV EBAPE, Rio de Janeiro, 2024.

CRENSHAW, Kimberlé. Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. Stanford Law Review, v. 43, n. 6, p. 1241-1299, 1991.

ENAP; MGI; MIR. Vozes Negras no Serviço Público: memórias e narrativas transatlânticas. Brasília: Enap, 2024. (Coletânea de relatos da Turma 4.0 do Programa LideraGOV – Quilombo.GOVers)

ENAP; MIR. Desigualdades Raciais no Serviço Público: Datathon 2024. Brasília: Enap, 2024. (E-book com resultados e propostas das equipes vencedoras)

ESPÍRITO SANTO. Defensoria Pública do Espírito Santo. Diagnóstico de atuação da Defensoria Pública para: reserva de vagas para negros e indígenas em concursos e processos seletivos nos municípios do Espírito Santo. Vitória: Defensoria Pública do Espírito Santo, 2024. E-book. Disponível em: https://adepes.com.br/wp-content/uploads/2024/07/Diagnostico-Reserva-de-Vagas-para-Negros-e-Indigenas-no-Espirito-Santo-DPES-2020-2024.pdf.

EVARISTO, Conceição. Escrevivências: da palavra à imagem. Rio de Janeiro: Malê, 2021.

FERREIRA, Gianmarco Loures; IGREJA, Rebecca Lemos. Uma análise sobre as cotas raciais no serviço público brasileiro. *SUPREMA – Revista de Estudos Constitucionais*, v. 5, n. 1, p. 489-527, 2025.

MIR; ENAP. Mulheres Negras no Serviço Público Federal: Escrevivências que Transbordaram pelo Atlântico. Brasília: MIR/Enap, 2024. (Coletânea de relatos de 14 servidoras públicas federais)

MOSHER, Frederick C. Democracy and the Public Service. New York: Oxford University Press, 1968.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. Mulheres no Serviço Público Brasileiro: recomendações para o acesso, ascensão e permanência nos cargos de liderança. Brasília: MPF, 2024. (Grupo de Trabalho com 95 participantes)

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE; MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA. *Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro.* Brasília: MPF, 2022. (Grupo de Trabalho com cerca de 50 participantes)

NASCIMENTO, Beatriz. O conceito de quilombo e a resistência cultural negra. In: NASCIMENTO, Beatriz. Uma história feita por mãos negras. Rio de Janeiro: Zahar, 2021.

NOVA GALES DO SUL. Department of Customer Service. Aboriginal Employment Strategy 2020–2025. Sydney: NSW Government, 2020. 27 p. Disponível em: https://www.nsw.gov.au/sites/default/files/2022-01/Aboriginal-Emp-Strat_2020.pdf.

PARANÁ. Ministério Público do Paraná. Aprovados Projetos de Lei de Cotas Raciais em pelo menos 121 municípios do Estado, após atuação do Ministério Público do Paraná. CAOP Informa, Curitiba, 20 set. 2016. Disponível em: https://site.mppr.mp.br/direito/Noticia/Aprovados-Projetos-de-Lei-de-Cotas-Raciais-em-pelo-menos-121-municipios-do-Estado.

PAULA, Janiele Damiane de. Estratégias para permanência e ascensão de mulheres negras na alta gestão pública: uma análise nos níveis executivo federal, estadual e municipal. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão e Políticas Públicas) – FGV/EAESP, São Paulo, 2024.

PINHEIRO, L. Teto de vidro ou teto de concreto? In: IPEA. Retratos das desigualdades de gênero e raça. Brasília: IPEA, 2023.

REPÚBLICA.ORG. Anuário de Gestão de Pessoas no Serviço Público 2025, vol. 2 – Composição da Força de Trabalho e Liderança por Raça/Cor e Gênero. São Paulo: República.org, 2025. (Dados da PNAD Contínua 1º trimestre 2025, RAIS 2023, Painel Estatístico de Pessoal agosto/2025 e Censo Demográfico 2022)

RIO DE JANEIRO (Município). Instituto Fundação João Goulart. *Programa Líderes Cariocas.* Rio de Janeiro: FJG. Disponível em: https://fjg.prefeitura.rio/programa-lideres-cariocas-2/.

SILVA, Murilo Alves da. Representatividade na burocracia federal: quando a cor se torna importante no serviço público. Dissertação (Mestrado em Gestão de Políticas Públicas) – USP/EACH, São Paulo, 2025.