



Movimento
Pessoas à Frente

JUNTAS POR UM MELHOR ESTADO



Recomendações
para a Promoção de
**Equidade Étnico-Racial no
Serviço Público Brasileiro**



PARTICIPANTES DO GRUPO DE TRABALHO PELA EQUIDADE ÉTNICO-RACIAL NO SERVIÇO PÚBLICO

PARTICIPANTES

Andre Luiz Marques
Andrea Quadros Pasquini
Bruno Betat
Bruno Luis Simões Geraldo
Carla Esmeraldo Oliveira
Carmen Karina Garcia Paiva
Cristina Yolanda Carneiro da Cunha
Daniele Galvani do Nascimento
Débora Tavares
Deloise de F. Bacelar de Jesus
Edson Ferreira Soares
Fabrício Marques Santos
Geneluça Cruz Santana
George de Souza Alves
Helena Wajnman
Inês Coimbra

Iracema Castelo Branco
Ivana S. A. C. Cousaquiviti
Jessika Moreira
Joice Toyota
José Roberto Baldívia Junior
Josinelde Maria Coelho da Silva
Joyce Amaral da Costa
Julimária dos Santos Sousa
Karyak Uzukê
Kênnya Kreppel Dias Duarte
Kiki Mori
Letícia Bernardo Carvalho
Lourdes Macario
Lucas Ambrozio Lopes da Silva
Marcelo Alves dos Santos
Mariana Leila Nascimento Collin

Mônica Moreira Esteves Bernardi
Murilo Lemos
Oton Araujo Duarte da Silva
Pedro Felipe da Costa Coelho
Pedro Pontual
Rayane da Silva Marins
Renata Vilhena
Rudinei Marques
Sandra Matos
Silvana Dourado
Tatiana Ribeiro
Thalyta Tauany Miranda Camara
Wanderley Gradela Filho
Weber Sutti

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE

Amanda Souza Moreira
Ariane Donda
Clarissa Malinverni
Leticia Biaggioni
Tatiana Sandim
Thathiana Gurgel

MAHIN CONSULTORIA ANTIRRACISTA

Ellen da Silva
Giovani Rocha
Lara Barreto
Renato Herdeiro

CONSULTORES EXTERNOS

Kamilla da Silva
Marcos Cordeiro

CONTRIBUIÇÕES - ESPECIALISTAS CONVIDADOS

Rafael Leite
Tatiana Silva

COMITE CRÍTICO

Bruno Luis Simões Geraldo
Helena Wajnman
Lucas Ambrozio Lopes da Silva
Kiki Mori
Weber Sutti



CONVITE À LEITURA

Mensagem dos participantes do Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial

Nas últimas décadas incontáveis vozes de profissionais, ativistas, organizações e movimentos sociais demandaram um serviço público brasileiro com maior representação de negros e indígenas. No entanto, com o racismo tão enraizado em nossa sociedade, os avanços têm ocorrido em um ritmo mais lento do que a realidade demanda.

O interesse em pensar propostas de transformação deste contexto atraiu aproximadamente 50 profissionais - que trabalham em governos ou atuam junto à gestão de pessoas no setor público - a se engajarem no Grupo de Trabalho (GT) de Equidade Étnico-Racial promovido pelo Movimento Pessoas à Frente e pela Mahin Consultoria Antirracista, em 2022.

A estratégia de construção do GT consistiu em alguns encontros formativos, nos quais o conjunto de participantes pode refletir sobre como o racismo estrutural marca a trajetória pessoal de nós, brasileiros e brasileiras, e das nossas instituições sociais. Na sequência, a partir das experiências das pessoas participantes em diversos contextos institucionais, foi possível construir propostas para inspirar a atuação dos entes federativos.

O simples fato deste grupo de profissionais se reunir para discutir o tema já foi um passo importante. Somado a isso, a sensibilidade e o comprometimento do grupo neste processo de letramento pessoal culminou em um conjunto de 27 recomendações nas quais é possível vislumbrar caminhos viáveis para mitigar as barreiras impostas pelo racismo nas políticas de lideranças e gestão de pessoas no setor público.

Entre as propostas, a sensibilização de ocupantes de cargos públicos de liderança sobre a importância deste tema foi elencada como prioritária, uma vez que a naturalização do racismo é o maior desafio a ser enfrentado no contexto brasileiro. Sem o convencimento da alta gestão de que esta agenda é fundamental, é difícil avançar.

A imediata diversificação da composição étnico-racial do corpo burocrático - especialmente dos cargos de lideranças - também foi considerada prioritária, já que a maior presença de pessoas negras e indígenas traz reflexos diretos nos resultados obtidos pelas políticas públicas. Além disso, a legitimidade de governos se potencializa no momento em que governantes e demais lideranças públicas assumem esta responsabilidade e incorporam com intencionalidade a diversidade como um valor dentro do Estado.

O setor privado tem realizado avanços nesta pauta e é hora do setor público também protagonizar esta agenda, encarando os problemas complexos negligenciados no passado e que não são mais possíveis de ser ignorados no século XXI.

Para servidores, servidoras e lideranças públicas que aceitarem o desafio: o caminho é árduo. É preciso coragem e resiliência para implementar as complexas mudanças necessárias à redução das brechas raciais. O que nos move é a certeza de que o Estado brasileiro não será capaz de alcançar sua máxima potência enquanto não integrar em si toda a vibrante diversidade do povo brasileiro. Sendo assim, mãos à obra!

Bruno Luis Simões Geraldo

Analista de Políticas Públicas e Gestão
Governamental na Prefeitura de São Paulo

Kiki Mori

Secretária-Executiva do Ministério da
Gestão e da Inovação em Serviços Públicos

Recomendações para a Promoção de Equidade Étnico-Racial no Serviço Público Brasileiro

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| 1. APRESENTAÇÃO | 6 |
| 2. INTRODUÇÃO | 8 |
| 3. O CONTEXTO: AVANÇOS E DESAFIOS | 12 |
| 3.1. ATRAÇÃO E SELEÇÃO | 20 |
| 3.2. DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO | 26 |
| 4. RECOMENDAÇÕES QUADRO SÍNTESE | 28 |
| A. RECOMENDAÇÕES TRANSVERSAIS | 30 |
| B. POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO | 35 |
| C. POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO | 41 |
| 5. GLOSSÁRIO | 47 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 51 |

1 APRESENTAÇÃO

Considerando a possibilidade de elevar a qualidade das políticas públicas ao diversificar as lideranças que as executam, o Movimento Pessoas à Frente, com o suporte técnico da Mahin Consultoria Antirracista, criou o **Grupo de Trabalho de Equidade Étnico-Racial (GT)** para discutir como o racismo se estrutura no contexto brasileiro e refletir conjuntamente sobre alternativas para mitigá-lo a partir de políticas para lideranças em governos.

O GT contou com 7 (sete) encontros virtuais de três horas de duração entre agosto e dezembro de 2022 e reuniu em torno de 50 participantes entre servidores públicos, especialistas e profissionais do terceiro setor de diferentes entes federativos do Brasil. Os três primeiros encontros foram para **sensibilização** do grupo sobre o tema, garantindo que refletissem sobre os aspectos do racismo estrutural no contexto brasileiro. A partir do quarto encontro, analisaram-se **boas práticas nacionais e internacionais**, com foco em identificar como a desigualdade racial está presente na ocupação dos cargos públicos e na gestão de pessoas nas posições de liderança.

Considerando que o objetivo final do GT foi pensar caminhos para tornar a função pública mais diversa étnico-racialmente, os integrantes, a partir de suas experiências e inspirados pela leitura prévia de materiais disponibilizados, elaboraram **recomendações** para que governos com compromisso com equidade étnico-racial possam inserir essa importante agenda em seus instrumentos de planejamento estratégico e na implementação de políticas públicas.

O presente documento é o resultado deste esforço coletivo de construção. Além da **introdução (2)** ao tema que virá a seguir, ele conta com uma seção que descreve o **contexto: avanços e desafios (3)** da promoção da equidade étnico-racial na gestão de pessoas no serviço público, com foco nas políticas voltadas para lideranças. Na sequência, as **recomendações(4)** serão apresentadas em três eixos: A) Transversais; B) Políticas de Atração e Seleção; e C) Políticas de Desenvolvimento e Desempenho. Ao final do documento, há um **glossário (5)** e as **referências bibliográficas (6)**.

As **Recomendações Transversais** referem-se às ações que são requisitos para iniciar um debate estratégico no setor público sobre a agenda antirracista, focando em criar condições políticas, técnicas e orçamentárias para a implementação de políticas de equidade.

As **Recomendações para Políticas de Atração e Seleção** trazem sugestões para o fortalecimento de mecanismos que regem a entrada no serviço público, com destaque para as posições de liderança, abordando também o aprimoramento da implementação das ações afirmativas previstas na Lei 12.990/2014.

Já as **Recomendações para Políticas de Desenvolvimento e Desempenho** objetivam ofertar possíveis mecanismos para fortalecer a capacidade de pessoas de todas as pertencas étnico-raciais

lidarem com a agenda antirracista, bem como fortalecer o exercício profissional de lideranças e servidoras/servidores negros e indígenas.

As **recomendações aqui apresentadas não pretendem ser uma fórmula única** aplicável em qualquer contexto institucional, ao contrário, elas são um convite para os governos federal, estaduais e municipais iniciarem e/ou fortalecerem o debate sobre a promoção de equidade étnico-racial, inspirando-os a iniciarem e/ou sofisticarem a reflexão sobre a desigualdade na gestão de pessoas de forma sistêmica. Nesse sentido, elas pretendem dar insumos para diferentes contextos político-institucionais, que podem ser implementadas dependendo das condições políticas, bem como dos recursos orçamentários, humanos e técnicos disponíveis.

Boa leitura!



2 INTRODUÇÃO

Em um país desigual como o Brasil, as políticas públicas tornam diariamente a vida de milhões de brasileiros possível. Profissionais públicos planejam, implementam, monitoram e avaliam políticas que criam inovações para a economia, como o PIX, fazem chegar às crianças de todo o país a merenda escolar e garantem que existam remédios de uso contínuo nas Unidades de Pronto Atendimento - UPAs. A lista de políticas dessa natureza é infindável.

Na diversidade de **profissionais públicos** que fazem essas políticas chegarem aos cidadãos, os **que ocupam posições de liderança são o “coração pulsante” que mantém a máquina pública em funcionamento**. Para uma inovação revolucionária como a do PIX existir, lideranças **inovam** e fizeram a **articulação política** necessária com os principais atores envolvidos para garantir a viabilidade da política. Por trás de cada prato de merenda, há um gestor responsável por **gerenciar os recursos** para alcançar cada rincão do território em questão. Para cada remédio disponível nas UPAs, há uma pessoa responsável por **gerir e motivar** suas equipes para garantir a constância da política.

Dada a **relevância dessas lideranças**, é fundamental que os processos que as atraem, selecionam, desenvolvem e mensuram o seu desempenho priorizem **trazer profissionais com as competências políticas, gerenciais e técnicas adequadas** para estar na linha de frente da promoção de políticas públicas que melhor atendam a população.

Aliada a esse conjunto de competências, nas últimas décadas, a partir do conceito de **"burocracia representativa"** (MOSHER, 1968 apud BRADBURY & KELLOUGH, 2011) surgiu no debate público a ideia de que **a qualidade das políticas públicas e a confiança dos cidadãos e cidadãs nas instituições** têm potencial para **aumentar** quando a **força de trabalho** do Estado possui **características sociodemográficas** - como as de raça/etnia e gênero - em proporções semelhantes às da população a que serve.

Quando o foco está em lideranças negras¹ e indígenas², **estamos longe de alcançar uma burocracia que espelhe nosso povo**. Os dados indicam que, na administração pública do país, há sub-representação e/ou a concentração desses profissionais em níveis mais baixos da hierarquia, enquanto nas carreiras de maior prestígio e remuneração mais elevada, predominam pessoas brancas e, entre elas, notadamente os homens brancos³.

O padrão de sub-representação de negros e indígenas em posições de liderança tende a ser generalizado em diferentes espaços da sociedade, considerando sua repetição também nos cargos

1. Ao falar de pessoas negras, contabilizamos a junção entre pessoas autodeclaradas pretas e pardas, seguindo as normas oficiais de classificação do quesito raça-cor do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

2. No Brasil, 56% das pessoas se autodeclararam negras e indígenas, segundo dados do 2º Trimestre de 2022 da Pesquisa por Amostragem de Domicílios Contínua (PNADC). Portanto, é a maioria numérica, ainda que seja tratada como minoria social.

3. Vale destacar que, segundo dados anuais da Pesquisa Nacional por Amostragem de Domicílios Contínua (PNADC) de 2021, este grupo representa apenas 21% da população.

eletivos no legislativo federal e nas assembleias legislativas estaduais, no corpo técnico do judiciário e também nas posições de tomada de decisão no setor privado⁴.

Essas **desigualdades** do presente não são fruto do acaso ou de alguma capacidade superior intrínseca de profissionais brancos de ocuparem esses espaços. Infelizmente, eles **são o resultado da reprodução de um padrão excludente de pessoas negras e indígenas que tem raízes profundas no período colonial**.

Já durante a escravidão, o Estado brasileiro foi ativo em adotar políticas para o desincentivo ao acúmulo de capital entre os escravos libertos. A Lei de Terras (1850) é o exemplo mais relevante disso. Ela estabeleceu que a posse de propriedades rurais no Brasil seria permitida apenas mediante compra e venda ou por doação do Estado - tornando ilegal a aquisição de terras devolutas por meio da posse, o chamado usocapião. Essa medida foi fundamental para impedir o acesso à terra por parte da população negra, inviabilizando o surgimento de uma classe média rural negra baseada na produção agrícola em pequenas propriedades.

Se prosseguirmos na linha do tempo, com a abolição formal da escravidão em 1888, **o Estado brasileiro** ignorou que a mão de obra escravizada tenha sido a força motriz do acúmulo de riqueza nos primeiros séculos de Brasil e **foi omissa ao não criar incentivos para a inclusão equitativa desses grupos na sociedade**. Na verdade, o que aconteceu foi exatamente o contrário, **o Estado foi ativo** em cientificamente **inferiorizar** negros e indígenas⁵, bem como em **criminalizar suas manifestações culturais e espirituais**⁶, com a perseguição a esses símbolos contribuindo fortemente para

“ Quando o foco está em lideranças negras e indígenas, estamos longe de alcançar uma burocracia que espelhe nosso povo. Os dados indicam que, na administração pública do país, há sub-representação e/ou a concentração desses profissionais em níveis mais baixos da hierarquia, enquanto nas carreiras de maior prestígio e remuneração mais elevada, predominam pessoas brancas (...) ”

4. Em 2022, 26% das pessoas eleitas na Câmara dos Deputados são negras, enquanto 70% das pessoas eleitas no Senado são brancas (TSE, 2022). De acordo com reportagem publicada pelo portal UOL, os autodeclarados negros chegam a 32,3% de todos os senadores, deputados federais e estaduais eleitos em 2022, mas na avaliação de especialistas, metade desse montante não é, de fato, nem preto nem pardo. Se considerarmos o número de magistrados como representação no judiciário, contamos com 18% de negros (CNJ, 2021). Já nas posições de tomada de decisão no setor privado, segundo Pesquisa do Instituto Ethos sobre as 500 maiores empresas do país, em 2015 apenas 4,9% das pessoas que estavam no Conselho de Administração e 4,7% do Quadro Executivo eram negras (INSTITUTO ETHOS, 2016).

5. Um exemplo disso é que na Constituição de 1934 havia um artigo que definia que “a promoção de uma educação eugênica” era atribuição da União, Estados e Municípios. Considerando que a eugenia era uma teoria que defendia a inferioridade genética de pessoas negras e indígenas, o efeito dessas ideias, especificamente na educação, significa a circulação dessas ideias por várias gerações.

6. Citamos o decreto N° 847/1890 como exemplo (BRASIL, 1890).

fundamentar estigmas sociais que aprofundaram a exclusão das populações negras em espaços de poder e prestígio.

Com inspiração nas teorias em voga no final do século XIX e XX, que defendiam a superioridade genética de pessoas brancas, **o Estado brasileiro escolheu como objeto de ações afirmativas a mão de obra imigrante europeia**⁷, endossando uma estratégia cujo objetivo foi **embaquecer uma população que era majoritariamente preta, parda e indígena**. Isto é, o Estado brasileiro custeou a atração dos imigrantes europeus e lhes concedeu terras, assistência técnica, insumos agrícolas (SCHURHAUS, 2007) e outros subsídios financeiros (PETRI, 2009), além de **legitimar os fundamentos políticos e morais** para a substituição da mão de obra negra, **com base em ideologias eugenistas**. Anos mais tarde, imigrantes europeus também contariam com apoio do poder público e do empresariado para exercerem atividades profissionais de maior valor agregado no comércio e na indústria (VÉRAS, 1991; ANDREWS, 1991).

A esses fatores se somam também às redes de solidariedade informal entre trabalhadores brancos de classe média, excluindo os negros do acesso às profissões de maior remuneração. Exemplo disso é o fato de a proibição de anúncios discriminatórios contra trabalhadores negros ter ocorrido apenas nos anos 1940 (ANDREWS, 1991).

Essas **decisões estruturaram uma sociedade no início do século XX** que, dentre muitas outras perversidades, operou de maneira a **limitar as oportunidades de inserção profissional dos descendentes de negros e indígenas**. Tais **efeitos e estigmas ecoam ainda hoje** em seu acesso e permanência em posições de tomada de decisão, incluindo o próprio serviço público.

Atualmente, no serviço público, essa limitação de acesso se dá por várias razões: pelos efeitos do racismo estrutural que obstaculizam historicamente seu acesso à educação formal (especialmente no nível superior)⁸, pela falta de referência de pessoas que se pareçam consigo nestes espaços para inspirá-las, pelos requisitos estabelecidos nos processos de seleção propriamente ditos, especialmente nos de carreiras mais concorridas, que valorizam conhecimentos técnicos que usualmente são reforçados em cursos preparatórios pouco acessíveis. E no caso das poucas pessoas que alcançam posições de liderança, o que se identifica são relatos de discriminação recorrente e a falta de políticas mitigadoras dos efeitos do racismo na permanência e no desenvolvimento em sua trajetória no serviço público.

7. A título de ilustração, podemos mencionar a Lei Estadual de SP 28/1884 (SÃO PAULO, 1884) que há apenas quatro anos da abolição oferecia como atrativo a migrantes europeus - e suas famílias - auxílios financeiros e hospedagem em sua chegada para trabalhar nas lavouras brasileiras.

8. Neste sentido, vale apontar que em 2000 a proporção de pessoas negras diplomadas no país era de 2,2%, em contraste com a de 9,3% para pessoas brancas. Já em 2017, após anos de implementação de políticas de ação afirmativa para ingresso e permanência no ensino superior e de demais iniciativas de ampliação do acesso ao Ensino Superior, como o PROUNI, observamos que as pessoas negras chegaram ao patamar que as pessoas brancas estavam em 2000: 9,3%. Já o percentual das pessoas brancas chegou a 22% em 2017. A referência para essa comparação são os dados do IBGE sistematizados por Brito (2018).

Mesmo em meio a este cenário árido, **a resistência sempre se fez presente** e, há décadas, lideranças negras e indígenas têm demandado políticas públicas para fortalecer a participação e a representação desses grupos em espaços de liderança e decisão e, ao mesmo tempo, para enfraquecer os efeitos do racismo estrutural em suas instituições. Veja abaixo algumas das iniciativas e normativas conquistadas nas últimas décadas:

| | | | | |
|--|--|--|--|---|
| <p>1988</p>  <p>Constituição Federal Nela, racismo se torna crime imprescritível e inafiançável</p> | <p>1996</p>  <p>Grupo de Trabalho Interministerial para a Valorização da População Negra (GTI)</p> | <p>2000</p>  <p>Cotas raciais para ingresso na Diplomacia IRBR/MRE</p> | <p>2002</p>  <p>Cotas raciais no Ensino Superior: Uneb, Uerj e Uenf.</p> | <p>2003</p>  <p>Criação da Secretaria Especial de Políticas de Promoção da Igualdade Racial (SEPPIR)</p> |
| <p>2010</p>  <p>Lei nº 12.288/2010 Estatuto da Igualdade Racial</p> | <p>2012</p>  <p>Lei nº 12.711/2012 Cotas para estudantes negros, indígenas e de baixa renda nas instituições federais de ensino superior e técnico</p> | <p>2014</p>  <p>Lei nº 12.990/2014 Cotas para Ingresso no Serviço Público</p> | <p>2017</p>  <p>Ação Declaratória de Constitucionalidade (ADC) 41/2017 o STF Declara a constitucionalidade da Lei de Cotas Raciais no serviço público</p> | <p>2018</p>  <p>Portaria normativa nº 4 Regulamenta o procedimento de heteroidentificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros</p> |

O momento atual é de compreender os efeitos desses avanços na composição da força de trabalho no serviço público e, sobretudo, de **enfrentar os desafios e limites das leis mencionadas para transformar as relações étnico-raciais no país na profundidade e na velocidade que a desigualdade racial ainda presente em nossa sociedade demanda.**



3 O CONTEXTO: AVANÇOS E DESAFIOS

É inegável a importância dos profissionais em posições de liderança para o funcionamento da máquina pública. Mas, afinal, quem se enquadra nesta denominação de liderança? Segundo a OCDE (2021):

[...] São altos funcionários públicos que ocupam os cargos mais altos das burocracias administrativas e que lideram os servidores públicos na prossecução dos objetivos governamentais. Na maioria dos países, este grupo inclui os dois níveis superiores da administração sob a tutela do Ministro, mas em alguns países este grupo inclui camadas adicionais abaixo. Também distinguem-se dos burocratas eleitos, embora possam ser nomeados por eles [...]

No contexto da administração pública federal brasileira, podem se enquadrar nesta categoria de lideranças os Cargos Comissionados Executivos (CCE) ou Funções Comissionadas Executivas (FCE) de níveis 15 e 17 na União e seus equivalentes nos entes subnacionais (isto é, os cargos de primeiro a quarto escalão). Atualmente, essas posições são frequentemente ocupadas em função da combinação de diferentes critérios, dentre os quais se destacam: 1) indicações de profissionais alinhados à coalizão partidária vencedora nas eleições, 2) indicações políticas de profissionais de carreira e, mais recentemente, 3) adoção de processos de pré-seleção e certificação de competências em alguns contextos institucionais.

No caso das lideranças máximas dos órgãos, como Ministros no governo federal e Secretários nos níveis estadual e municipal, **o componente de indicação de profissionais alinhados politicamente é muito importante para manter o compromisso com a implementação do plano de governo** apresentado no pleito pelos representantes do Poder Executivo.

Já **para as posições de liderança do segundo e do terceiro escalões, a prática de indicação exclusivamente pelo critério de alinhamento político pode ter consequências indesejadas**. Considerando que esses profissionais são, em grande parte, responsáveis pelas inovações nos processos, pela administração dos recursos, pela gestão das equipes e, em última instância, pelos resultados obtidos, contar com pessoas capazes de executar as atividades sob sua responsabilidade com a qualidade, a agilidade e a responsividade esperadas é condição sem a qual a entrega dos resultados pode ficar comprometida. Logo, **é fundamental compatibilizar critérios técnicos e alinhamento político nos processos de seleção e desenvolvimento de tais líderes**.

Sistemas de alta direção pública em perspectiva internacional

A identificação dos efeitos positivos do fortalecimento das competências e da profissionalização de lideranças sobre o desempenho do serviço público tem sido tema recorrente na literatura da administração pública (ORAZI *et al.*, 2013; CORTÁZAR *et al.*, 2016; FERNANDEZ *et al.*, 2010).

Frente a isso, diferentes países passaram a adotar políticas específicas para atrair, reter e desenvolver lideranças no serviço público. Os arranjos institucionais das políticas adotadas podem divergir, mas as experiências se alinham na medida em que representam esforços para lidar com desafios comuns enfrentados por diferentes governos, como a competição por talentos com a iniciativa privada e a necessidade de aumentar a qualidade dos serviços públicos em contextos de restrição fiscal.

A primeira política de gestão de lideranças no serviço público reconhecida como tal foi adotada pelo governo do Reino Unido nos anos 60 (hoje conhecida por *Senior Civil Service*), seguida do *Senior Executive Service* (SES) nos Estados Unidos (1979) e na Austrália (1984), o *Algemene Bestuursdienst* na Holanda (1995), o Sistema de Alta Direção Pública no Chile (2003) e os Cargos de Direção Superior, em Portugal (2011), para citar alguns exemplos.

Diante da multiplicação de experiências internacionais, Kuperus e Rode (2008) formularam uma definição de *Sistemas de Alta Direção Pública* que sistematiza pontos centrais comuns dessas políticas:

Sistema de pessoal para cargos de alta direção no serviço público, formal ou informalmente reconhecidos por uma autoridade de governo [...] É uma estrutura de desenvolvimento profissional que seleciona pessoas por meio de processos competitivos para o exercício de funções nas áreas de aconselhamento técnico em políticas públicas ou a gestão de operações e serviços internos (corporativos) e externos (para os cidadãos) (KUPERUS & RODE, 2008, p. 4, Tradução Livre).

Na definição de Kuperus e Rode, o reconhecimento formal de um sistema de alta direção ocorre mediante lei ou estatuto que reconheça um grupo de servidores públicos com características administrativas próprias e dedicados à alta gerência das organizações públicas. Por outro lado, a existência de uma lei nem sempre se traduz na existência de fato dessas características administrativas distintas, que podem se expressar por meio de:

(i) procedimentos de recrutamento diferenciados (como, por exemplo, a adoção de estratégias de busca ativa por profissionais);

(ii) práticas de avaliação e seleção específicas (como entrevistas por competências e cursos introdutórios);

(iii) condições de emprego exclusivas (como contratos temporários ou a exigência de análises de desempenho para fundamentar seu desligamento);

(iv) a existência de instrumentos de suporte diferenciado para os ocupantes dos cargos de direção (como um comitê dedicado a tratar de questões como capacitação e mobilidade destes profissionais); ou

(v) a existência de políticas de incentivo específicas (na forma de remuneração ou benefícios não monetários, como horas de trabalho flexíveis, etc.).

Se as políticas de gestão de lideranças no setor público brasileiro precisam lidar com os desafios relacionados às formas de ocupação dos cargos considerando o binômio alinhamento político X competências técnicas, a **complexidade se intensifica quando se agrega a promoção da equidade étnico-racial na seleção e desenvolvimento dessas lideranças, ainda que essa condição seja defendida pelos especialistas da burocracia representativa como prioritária**. Isso por verem na existência de um corpo técnico representativo⁹ um mecanismo de aprimoramento das políticas públicas e de incremento da confiança dos cidadãos nas instituições.

Dentro deste campo teórico, quando o/a servidor/a exerce sua discricionariedade, **suas decisões são baseadas em parte pelas atitudes, valores e crenças construídas a partir de sua trajetória pessoal formada no lugar social que ocupa**. Sendo assim, uma composição do serviço público semelhante à da população é fundamental para garantir a percepção da população de forma equitativa e, sobretudo, para garantir que as ações públicas sejam capazes de incluir e atender todos os segmentos de público de forma indistinta. A composição de uma força de trabalho equitativa também poderá servir como mecanismo de controle adicional ao exercício profissional dos burocratas¹⁰.

9. A literatura sobre o tema aponta que a representatividade desta força de trabalho (idealmente na mesma proporção em que ela está presente na população ou pelo menos na proporção de minorias raciais, étnicas e mulheres que cumprem os requisitos das vagas), pode ser passiva com a presença de minorias nas instituições, e/ou ativa, com postura pró-equidade de profissionais dessas minorias ou apoiadores (BRADBURY & KELLOUGH, 2011).

10. Ainda que a literatura acadêmica sobre a burocracia representativa tenha se expandido nos últimos anos, ainda são inúmeros os desafios para compreender quais são os mecanismos causais por trás das relações entre a presença de minorias (representatividade passiva) e o aperfeiçoamento das políticas públicas. Todavia, são diversos os estudos empíricos que investigam as raízes dessas relações. No contexto estadunidense, Bradbury e Kellough (2011) descrevem que, em um programa nacional de empréstimo para habitação rural, identificou-se que, mesmo com os pesquisadores controlando outras variáveis, os distritos que tinham mais supervisores negros contavam com uma proporção maior de negros como beneficiários. Esses mesmos autores destacam também a sutileza dessas questões no âmbito de segurança pública, ao discutir evidências de que motoristas negros possuem 5 vezes mais chance de serem revistados por guardas brancos do que por guardas negros. Por fim, vale destacar, ainda, estudo publicado em 2020 por pesquisadores da UC Berkeley que identificou que, durante a pandemia de gripe espanhola em 1918, governos locais da Índia colonial liderados por burocratas de ascendência indiana apresentaram uma média de mortes 15% inferior se comparados aos governos locais liderados por burocratas de ascendência britânica (XU, 2021).

Se assumirmos que a criação de uma burocracia representativa é prioridade, **o contexto brasileiro apresenta um desafio básico: a escassez generalizada de dados públicos que possibilitem identificar, avaliar e acompanhar o nível de maturidade da equidade étnico-racial na composição do funcionalismo público.** Este cenário é fruto de situações complementares. No primeiro deles, estão as limitações das principais bases de dados oficiais já existentes no país¹¹ somadas aos processos administrativos que não determinam o registro e, quando necessário, a atualização de tais dados. No segundo grupo, emerge a falta de publicização de informações de identificação étnico-racial de profissionais públicos em portais de transparência e em relatórios administrativos de distintas instâncias governamentais (SILVA, 2014; LIBÓRIO & SANTANA, 2020).

“ (...) o contexto brasileiro apresenta um desafio básico: a escassez generalizada de dados públicos que possibilitem identificar, avaliar e acompanhar o nível de maturidade da equidade étnico-racial na composição do funcionalismo público.

Oportunamente, porém, algumas publicações e iniciativas contemporâneas têm buscado suprir essa lacuna, com destaque para aquelas referentes ao Poder Judiciário¹² e Executivo Federal¹³. Ambos contam com informações de profissionais públicos com recorte de cor/raça disponíveis em relatórios e repositórios públicos, ainda que já agregadas em análises específicas.

Assim, **uma primeira tendência revelada nos dados dos dois poderes supracitados é a sub-representação de pessoas negras.** Em termos de vínculos civis ativos no executivo federal, a proporção de pessoas autodeclaradas negras no ano de 2020 era de 35,1%¹⁴ em contraste com os 56% de pessoas autodeclaradas negras na população brasileira no ano em questão (IBGE, 2020).

A diferença é ainda mais acentuada no poder judiciário: 30% dos servidores e apenas 12,8% dos magistrados em 2021 eram pessoas autodeclaradas negras¹⁵ (CNJ, 2021). Esses dados trazem indícios

11. O texto de Silva (2014) contextualiza possibilidades e dificuldades que permeiam a análise de desigualdade racial no setor público através de bases de dados, como o Censo Demográfico, a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD), Relação Anual de Informações Sociais (RAIS) e Sistema Integrado de Administração de Recursos Humanos (SIAPE).

12. No caso do setor judiciário, existem tanto relatórios sistematizados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) quanto um painel interativo com estatísticas consolidadas. Disponível em: <https://app.powerbi.com/view?r=eyJrjoiNzllMDI5NzMtNWYyYi00MTEwLWWE1MzUtN-TQxNmI1NDAwYTM5liwidC16ImFkOTE5MGU2LWw0NWQ0NDYwMCIiYzVjLWVjYU1INGNjZjQ5NyIsImMiOiJ9&pageName=ReportSection091e0ba819fa7334c0a5>. Acesso em: 21 nov. 2022.

13. Dentre as principais fontes relacionadas ao Executivo Federal, destacamos o Relatório de Pessoal produzido pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap)/Infogov (2018), utilizado como fonte na construção da publicação de Libório e Santana (2020), e a plataforma Atlas do Estado Brasileiro, mantida pelo IPEA e utilizada como fonte no artigo de Silva e Lopez (2020).

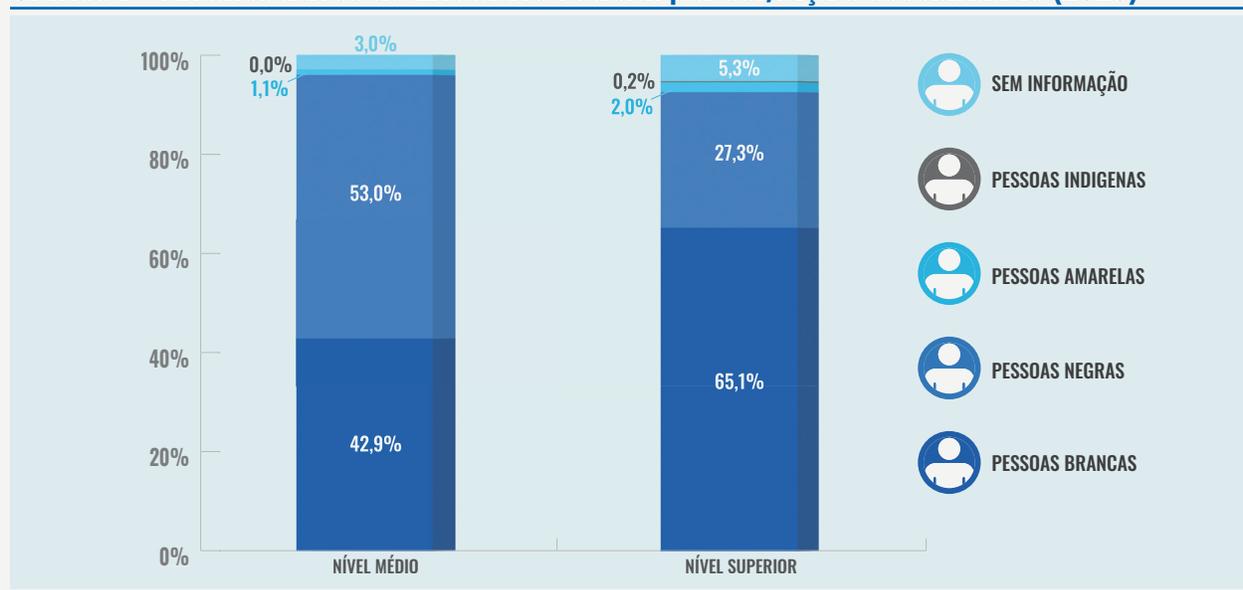
14. Esta proporção é referente às pessoas que declararam cor/raça nos sistemas administrativos do executivo público federal. A proporção de servidores não declarantes em 2020 foi de 5,7%. Os dados são do SIAPE/ME e foram sistematizados pelo Atlas do Estado Brasileiro (IPEA, 2022). Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/filtros-series/41/cor-raca>. Acesso em: 21 nov. 2022.

15. Esta proporção é referente às pessoas que possuíam informação de cor/raça registrada nos sistemas administrativos dos tribunais. A

da complexidade da representação negra no setor público em termos de hierarquia, remuneração e escolaridade, isto é, as carreiras de magistratura, que exigem nível superior e são bem remuneradas e prestigiadas, são aquelas nas quais a sub-representação de pessoas negras é maior.

No executivo federal, a situação é similar. O recorte de escolaridade no gráfico abaixo demonstra que **pessoas autodeclaradas negras estão presentes em maior proporção em cargos de nível médio e presentes em menor proporção em cargos de nível superior.**

Gráfico 1 - Vínculos ativos do Executivo Federal por cor/raça e escolaridade (2020)



Fonte: Atlas do Estado Brasileiro (Ipea, s.d); Silva e Lopez (2020) "Perfil racial do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)". Elaboração dos autores.

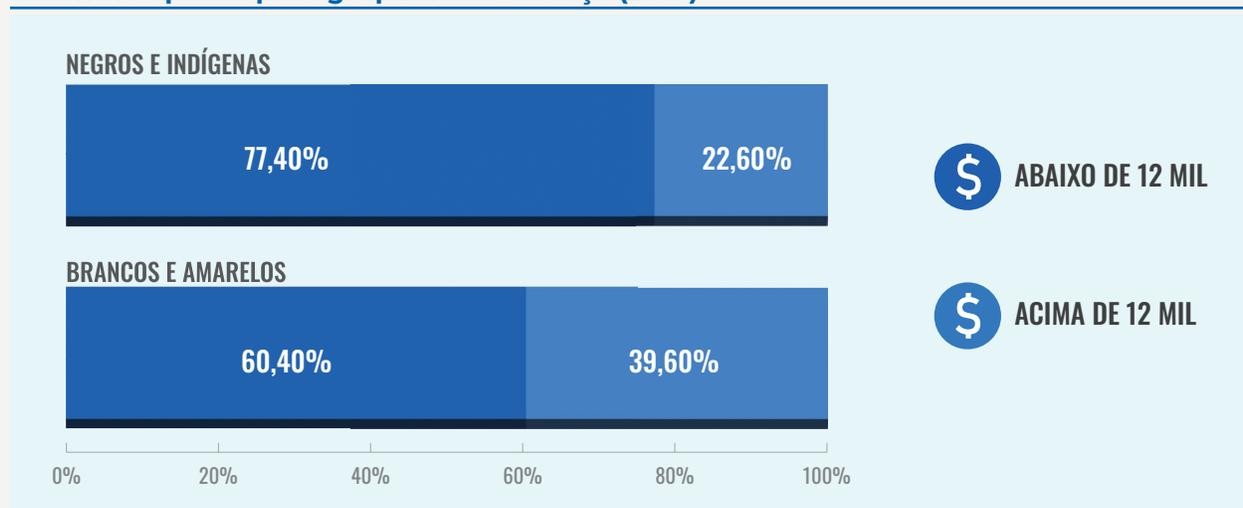
Além disso, **há iniquidades em termos de hierarquia e salários** que merecem atenção particular. Esses pontos estão contemplados nos gráficos a seguir (2 e 3). Em termos de remuneração, o gráfico 2 apresenta os salários dos cargos de nível superior por grupos de pessoas brancas e amarelas (i) e negras e indígenas (ii)¹⁶ e constata que é significativamente maior a proporção do primeiro grupo na faixa de maior remuneração (ENAP, 2018). **Há, portanto, uma tendência de que pessoas negras e indígenas de mesmo nível de escolaridade recebam menores salários que as brancas e amarelas¹⁷.**

proporção de não declarantes em 2021 era de 31,9% para magistrados e de 42,4% para servidores (CNJ, 2021).

16. Algumas análises deste documento agregaram pessoas autodeclaradas negras e indígenas a um grupo em contraste com pessoas autodeclaradas brancas e amarelas a outro. A opção por tal estratégia é corroborada pelo fato de os componentes dos grupos "se comportarem estatisticamente de forma semelhante em questões como remuneração, escolaridade e distribuição ministerial" (ENAP, 2018, p. 23).

17. Para complementar a análise, vale destacar os dados de 2020 fornecidos pelo SIAPE e elaborados pelo Atlas do Estado Brasileiro de remuneração média para servidores civis ativos do executivo federal com nível "superior ou mais" de escolaridade por raça/cor:

Gráfico 2 - Remuneração de servidores do Executivo Federal de Nível Superior por agrupamento de raça (2018)



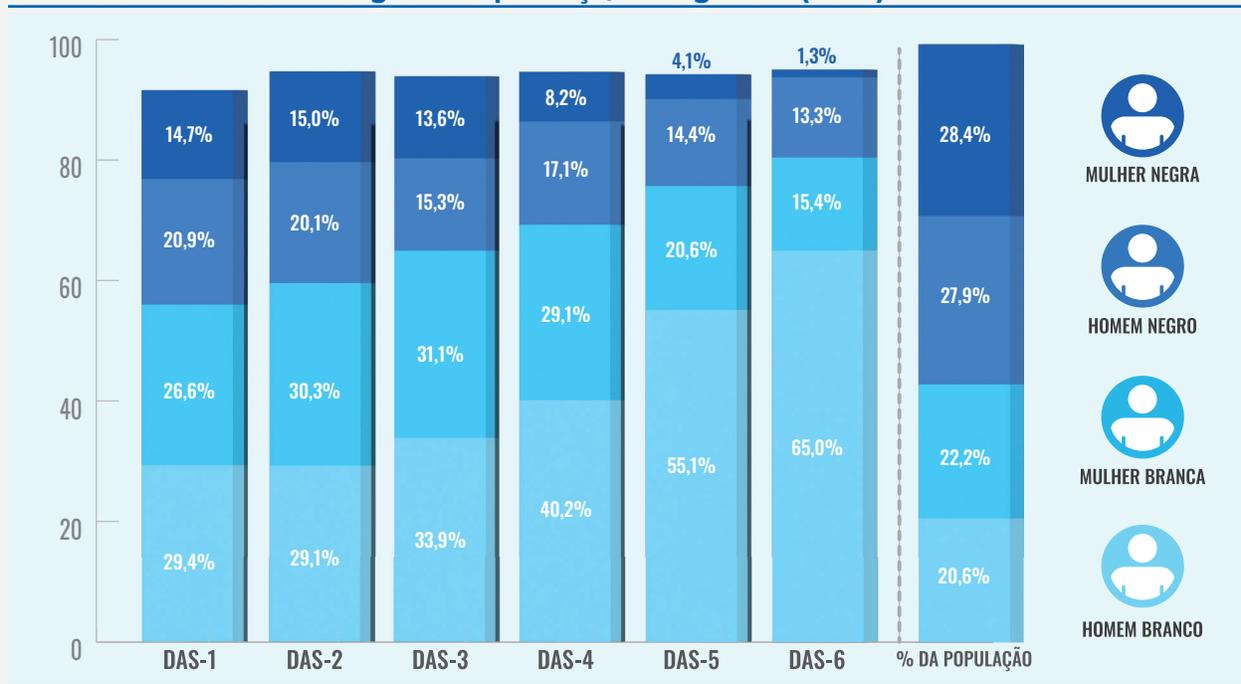
Fonte: Relatório de Pessoal - ENAP/Infogov (2018). Elaboração dos autores.

Este contexto é corroborado pela análise de hierarquia dos servidores a partir da distribuição da força de trabalho do Executivo Federal. No gráfico abaixo está a distribuição de vínculos de pessoas negras e brancas nos cargos de Direção e Assessoramento Superior (DAS)¹⁸ no ano de 2020. Nele, fica nítido como a proporção de pessoas negras diminui progressivamente conforme avançamos nos cargos de menor para os de maior remuneração (do DAS 1 para o 6), enquanto a presença das pessoas brancas aumenta. **A tendência revela como os cargos de maior hierarquia são também aqueles nos quais a desigualdade racial é maior.** Inclusive, o recorte de gênero também é oportuno nesta análise, uma vez que se nota como, no ano em questão, mulheres negras representavam menos de 5% e 2%, respectivamente, das pessoas ocupadas nos cargos DAS-5 e DAS-6.

R\$ 9.089,90 e R\$ 9.471,40 para servidores brancos e amarelos, respectivamente; e R\$ 7.412,60 e R\$ 7.088,60 para servidores indígenas e negros, respectivamente. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/filtros-series/41/cor-raca>. Acesso em: 24 nov. 2022.

18. A designação "cargos de Direção e Assessoramento Superior" era utilizada para se referir ao modelo de organização dos cargos de livre provimento da administração pública federal até a aprovação da lei nº 14.204, de 16 de setembro de 2021 - que alterou a nomenclatura e simplificou a gestão dos cargos em comissão e das funções de confiança na administração pública federal. A título de comparação, os DAS-4 atualmente são designados Cargos Comissionados do Executivo 13 E 14 (ou CCE-13 e 14), os DAS-5 são designados CCE-15 e 16 e os DAS-6 são agora designados CCE-17. Os antigos Cargos em Comissão de Natureza Especial (NES) são agora designados CCE-18.

Gráfico 3 - Vínculos de cargos DAS por raça/cor e gênero (2020)



Nota: O total inclui indígenas, amarelos e servidores que não declararam cor ou raça.

Fonte: Atlas do Estado Brasileiro (Ipea, s.d); Dias e Lopez (2020) "Perfil racial do serviço civil ativo do executivo federal (1999-2020)"; PNAD Contínua Anual, 2020. Elaboração dos autores.

Infelizmente, **essas tendências observadas no Executivo Federal e Judiciário nacional também se reproduzem nos dados disponíveis dos entes subnacionais**¹⁹. No caso do município de São Paulo²⁰, por exemplo, observa-se também: a sub-representação de pessoas negras no funcionalismo público municipal (i); a concentração de pessoas negras em cargos de menor nível de escolaridade (ii); e a concentração de pessoas negras em cargos de menor hierarquia (iii) (LIBÓRIO; SANTANA, 2020). A intersecção dessas tendências resulta, inclusive, nas preocupantes proporções de profissionais negros nos prestigiados cargos de Procurador e Auditor Fiscal do município, que atingem 8,5% e 5,6%, respectivamente. A situação é ainda mais grave se buscamos especificamente por procuradoras e auditoras fiscais negras, que são apenas 2% e 0,5% da força de trabalho de suas carreiras²¹.

19. A escassez de dados do funcionalismo público executivo de cada estado e capital do país com recorte de cor/raça foi um desafio com o qual a equipe de pesquisadores da Mahin Consultoria Antirracista se deparou em novembro de 2022, ao realizar uma busca ativa por esse tipo de informação em publicações e portais oficiais de cada um destes governos. Quando alguma evidência do escopo em questão foi encontrada, como foi o caso referente ao governo da Bahia, disponível no portal de servidores do estado, além de desatualizada, a informação estava publicada em formato geral e agregado, impossibilitando uma análise específica do contexto do funcionalismo público do ente federativo em questão.

20. A prefeitura de São Paulo foi a única administração dentre os governos estaduais e demais capitais do país em que nossa equipe identificou publicações regulares com recorte étnico-racial sobre o corpo técnico. Isso não significa que inexistem nos demais governos esforços de consolidação de banco de dados com recorte étnico-racial dos setores de administração pública. A título de ilustração, é possível mencionar a cidade de Salvador, na qual esta prioridade consta como uma diretriz do Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI) implementado em 2005 e submetido à Secretaria Municipal de Reparação (SALVADOR, 2016).

21. Dados de Setembro de 2022 obtidos na Relação de Servidores Ativos da Prefeitura de São Paulo, alimentada pelo Sistema Integrado de Gestão de Pessoas e Competências (SIGPEC). Disponível em: <http://dados.prefeitura.sp.gov.br/dataset/servidores-ativos-da-prefeitura>. Acesso em: 21 nov. 2022.

No nordeste brasileiro, por sua vez, decerto é uma conjuntura similar que leva à sobre-representação de pessoas brancas em meio à defensoria pública do estado da Bahia: 67,2% dos defensores públicos em exercício em 2020 eram brancos (DPE BA, 2020), contra a proporção de 18,8% de pessoas brancas no estado (IBGE, 2020). Esta similaridade entre os pontos de atenção percebidos ao analisar os poucos dados locais disponíveis e os do nível federal sugere que, **possivelmente, estamos convivendo com contextos subnacionais em que os mesmos três pontos estejam presentes.** De todo modo, **a possibilidade de averiguar essas questões,** e também com ênfase na população indígena, **é um dos principais obstáculos que enfrentamos hoje em relação ao diagnóstico da força de trabalho.**

3.1. ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Processos de atração e seleção são o momento crucial para aumentar as chances de termos lideranças capazes de se desenvolverem e desempenharem suas funções. Como mencionado anteriormente, no contexto brasileiro a seleção de lideranças parte, majoritariamente, do paradigma das nomeações por alinhamento político e/ou corporativas, com experiências pontuais alinhadas às boas práticas internacionais de seleção por competências²².

Portanto, **qualquer inovação nesses processos é custosa e demanda alto respaldo político e jurídico**, dada a capacidade institucional necessária à realização de processos seletivos (além de ajustes de normativas e condução de eventuais processos de judicialização). **Se o foco for garantir o aumento de pessoas negras e indígenas nestas posições, possivelmente a inovação ganhe mais uma camada de complexidade.**

O senso comum disseminado é de que no Brasil vivemos uma **democracia racial, sendo “apenas” a dimensão socioeconômica a nossa fonte de desigualdade**. Sem ações afirmativas para promover a seleção de pessoas negras e indígenas, os processos seletivos tendem a reproduzir as desigualdades verificadas nos concursos públicos para as carreiras de prestígio²³.

Uma vez que não há experiências de seleção de lideranças com enfoque em equidade étnico-racial, quando o tema é entrada no serviço público e sua intersecção com a promoção de equidade étnico-racial, é fundamental citar a Lei 12.990/2014, que estabelece a reserva de 20% das vagas para pessoas negras em concursos²⁴ para “cargos efetivos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União” (BRASIL, 2014).

Fruto de lutas históricas de movimentos sociais, este avanço normativo no âmbito federal inspirou a criação de normativas semelhantes nos entes subnacionais. Segundo pesquisa de Ferreira e Igreja (2021), no período compreendido entre os anos 2002-2020, foram promulgadas 76 normas de ações afirmativas voltadas ao serviço público no país, sendo 50 no âmbito municipal

²². Para saber mais, consulte “Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos e Lideranças para uma administração pública de alto impacto” (MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE, 2022). Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Documento-consolidado-gt-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

²³. Um estudo sobre atração e seleção por competências para cargos de liderança em sete estados brasileiros mostrou a persistência da inequidade racial e de gênero quando os processos são implementados sem considerar a necessidade de ações afirmativas de promoção da equidade (PACTO, 2020).

²⁴. Para saber mais, consultar o Capítulo VII, da Constituição Federal (BRASIL, 1988), que ordena sobre a Administração Pública, bem como a Lei Federal nº 13.346 de 2016 (BRASIL, 2016) que criou as Funções Comissionadas do Poder Executivo (FCPE).

e 14 no estadual²⁵. Verifica-se que há maior concentração²⁶ de normas aprovadas nos estados do Sudeste (29 normas) e Sul (15 normas)²⁷.

Concomitantemente a este movimento de expansão de ações afirmativas nos entes subnacionais, **a Lei 12.990/2014 foi levada ao Supremo Tribunal Federal (STF) pela Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) com o objetivo de pacificar os conflitos judiciais que questionavam a constitucionalidade de lei e o procedimento de autodeclaração (JUSBRASIL, 2015)**. Com a Ação Declaratória de Constitucionalidade - ADC 41/DF, o entendimento do STF é que a lei é constitucional e deve considerar a avaliação fenotípica dos candidatos, isto é, as características externas em detrimento de genéticas. A comprovação é por autodeclaração acompanhada de critérios subsidiários²⁸ de heteroidentificação, que devem respeitar a dignidade da pessoa humana, o contraditório e a ampla defesa dos candidatos (SBDP, 2021).

Em termos de diagnóstico da medida, o caso do Executivo Federal é importante para mostrar como a lei está trazendo avanços, ainda que lentos, nas proporções de servidores ativos negros. Se, em termos de proporções totais de servidores pretos e pardos ativos, o salto nesta estatística não é expressivo (altera de 32% para 35% entre 2010 e 2020), em termos de *fluxo* - ingressantes pretos e pardos por ano - as mudanças têm sido mais significativas: a proporção sai de 29% em 2010 para 43% em 2020 (IPEA, 2021)²⁹.

Os avanços lentos em relação à medida estão relacionados tanto aos desafios da implementação das ações afirmativas quanto às próprias limitações que o concurso público carrega enquanto instrumento de seleção (Silva, 2020). É fundamental discutir, por exemplo, seus critérios de seleção e suas respectivas provas de maneira mais ampla, especialmente no que tange a estrutura de custos financeiros e não financeiros³⁰ de preparação e efetiva participação para aplicantes que

25. Os autores destacam que as demais normas se aplicam apenas aos cargos de nível federal (como a Lei 12.990/2014 por exemplo) ou as que têm um escopo nacional (como exemplo está a resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que estabelece cotas no Poder Judiciário).

26. Para os autores, isso se dá pelo histórico do movimento negro nos estados e sua intensa participação política.

27. Nesta pesquisa os autores destacam, também, que a lei federal criou um padrão na fixação de percentual mínimo de profissionais negros a serem aprovados: em 53 normas, o percentual previsto varia entre 20% e 29% (FERREIRA; IGREJA, 2021).

28. Entende-se como critérios subsidiários “ações como a exigência de autodeclaração presencial, perante a comissão do concurso; a exigência de fotos; e a formação de comissões, com composição plural, para entrevista dos candidatos em momento posterior à auto-declaração.” (SBDP, 2021, p. 12).

29. Além disso, o recorte geral também pode esconder nuances de diferenças relevantes, dependendo da carreira. O estudo de Santos e Diana (2018) identificou que apenas 23% dos candidatos aprovados na primeira fase de concursos da polícia federal em 2006 eram negros; já com a vigência das cotas, o número saltou para 47,9%.

30. A análise do I Concurso Público Nacional Unificado (I CPNU) para ingresso na Magistratura, conduzida por Silva et al. (2021), demonstra como a aprovação na carreira envolve uma série de mecanismos que assumem um teor pecuniário significativamente oneroso, seja por uma questão da própria logística de funcionamento da prova (seleção com duração de 18 meses, com no mínimo 4 etapas presenciais, em sua maioria executadas apenas em Brasília e, por vezes, exigindo pernoite na cidade) ou de conteúdo exigido (custos diretos de preparação estimados em R\$ 36 mil para aprovados (média de gastos considerando cursinhos preparatórios, simulados, materiais de estudo e apoio profissional específico), além do tempo disponível necessário para efetivamente preparar-se para cada etapa).

tende a prejudicar pessoas com menor renda³¹ e optantes pela reserva de vagas para negros(as) (SILVA *et al.*, 2021).

Neste sentido, **considerando as condições de vulnerabilidade que o racismo estrutural imputa à população negra e indígena, a ausência de ações que apoiem as condições de participação para os candidatos** (como bolsas para custear seus estudos³² e apoio na logística de deslocamento para as provas, por exemplo) e a falta de etapas que analisem competências não avaliáveis pelas provas de conhecimento - que atualmente tendem a priorizar conhecimentos acadêmicos e das leis relacionadas a função - são limitações reais à inclusão desses grupos³³.

Outro obstáculo para o sucesso da medida diz respeito à operacionalização das reservas de vagas propriamente ditas. Fatores como a aplicação das reservas de vagas apenas em uma das fases do concurso (DANTAS, 2021) ou a não previsão de cotas em certames que, apesar de preverem menos de 3 vagas inicialmente, podem vir a ter mais vagas durante seu período de vigência (BULHÕES; ARRUDA, 2021), são exemplos de desafios operacionais que comprometem o resultado esperado da implementação das normativas.

Importa destacar também que, **entre os principais desafios de implementação das cotas raciais, estão as instaurações de Comissões de Heteroidentificação³⁴**, que são as responsáveis por averiguar a elegibilidade dos candidatos para as vagas de ação afirmativa. No âmbito federal, o antigo Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão/Secretaria de Gestão de Pessoas (atual Ministério do Planejamento e Orçamento) emitiu a portaria 04/2018 a fim de apoiar a criação e os procedimentos a serem adotados por estas Comissões, definindo inclusive a necessidade de que seus membros participem de oficinas sobre promoção da igualdade racial e do enfrentamento ao racismo.

31. Há indícios de que a situação socioeconômica do candidato impacta as suas chances de ser aprovado. A pesquisa de Castelar et al. (2010) avaliou o perfil de candidatos que tomaram posse em cargos públicos e identificaram que a probabilidade de aprovação era maior segundo as características socioeconômicas dos candidatos, com a renda familiar e escolaridade aumentando as chances de sucesso nas seleções públicas (*apud* Santos e Diana, 2018).

32. O Programa de Ação Afirmativa - PAA do Instituto Rio Branco foi criado em 2001 com este objetivo e se mantém vigente desde então, apoiando pessoas negras interessadas na carreira diplomática, com alguns resultados. Uma análise do programa foi feita por Matsuoka e Silva (2021).

33. Do ponto de vista dos resultados, a implementação das normativas tem apresentado entraves: não são poucos os contextos nos quais as reservas de vagas promulgadas não se materializam na aprovação (total ou parcial, a partir da quantidade de vagas oferecidas) de pessoas negras nos respectivos processos, como sistematizado pelos estudos compilados no Boletim de Análise Institucional do Ipea (2021), que trata especificamente sobre o tema em questão.

34. As comissões de heteroidentificação foram criadas com o objetivo de identificar se as características fenotípicas de um candidato (ao serviço público ou às universidades federais) permitem à determinada pessoa ser beneficiária da política de cotas. Não cabe a uma comissão de heteroidentificação definir quem é negro, mas sim quem é detentor do direito de concorrer pelo sistema de cotas para pessoas negras.

As Comissões de Heteroidentificação ocupam um papel importante na garantia do direito às cotas para pessoas negras, coibindo possíveis fraudes³⁵. No sistema de cotas, é considerado fraude quando pessoas não negras acessam as vagas a partir de uma autodeclaração falsa sobre sua pertença racial. De acordo com Georgina Nunes (2018), isso pode ocorrer pelo desconhecimento da classificação racial no Brasil ou, de forma consciente, para apropriação do recurso que não é endereçado ao seu grupo racial.

No relato dos participantes do Grupo de Trabalho, a criação das Comissões de Heteroidentificação foi descrito como um grande desafio³⁶. Usualmente, elas são formadas por equipes pouco diversas, recrutadas exclusivamente dentro da própria carreira em questão e que, na prática, dificilmente possuem conhecimentos suficientes sobre a dinâmica das relações étnico-raciais do Brasil.

Além disso, considerando que a **lei iniciou sua vigência em 2014 para vigorar por apenas 10 anos (Art. 6º), outro desafio que se impõe à sua implementação é a quantidade de concursos públicos realizados.** Nos últimos anos, tanto por restrições fiscais quanto pelas causadas pela pandemia da Covid-19, poucos concursos públicos para ingresso de novos servidores foram realizados. No âmbito federal, por exemplo, a carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) não tem concursos desde 2009 (BRASIL, 2022). **Essa tendência reduz a efetiva diversificação de carreiras, especialmente naquelas em que pessoas negras e indígenas são muito sub-representadas.**

Ainda que a **Lei 12.990/2014** tenha foco em garantir o ingresso nas carreiras, ela importa para a discussão de ocupação de cargos de lideranças por três razões. Primeiramente, **para manter a agenda de equidade étnico-racial viva no debate público e de gestão de pessoas.** Segundo, **para dar a oportunidade aos profissionais negros e indígenas de desenvolver as competências necessárias em serviço, para que possam concorrer por posições com mais responsabilidades no futuro.** Essas duas razões são importantes, mas tendem a ter impactos no médio e longo prazo. A terceira razão, esta sim com potencial de impacto mais imediato, é que **a Constituição define que as funções de confiança são exclusivas de servidores efetivos e que deve ser respeitado um percentual mínimo nas indicações para os cargos comissionados também.** Vale destacar que na esfera

35. Na implementação das ações afirmativas de acesso ao nível superior, as fraudes foram um tema recorrente na opinião pública, inclusive deslegitimando a política. As universidades têm debatido fortemente seus desafios de implementação. A Universidade de São Paulo, por exemplo, anunciou que investigava 193 casos de fraudes no sistema de cotas entre 2017 e 2021. Em junho de 2022, informou ainda que criou uma comissão de heteroidentificação para minorar o número de casos denunciados (MARQUES, 2022). A Universidade de Brasília, por sua vez, também informou que investiga 90 denúncias de fraude no sistema de cotas para o acesso ao ensino superior (DUTRA, 2021).

36. Cabe, para ilustrar, a vigência da Portaria MPOG 4/18 como normativa que ampara a implementação das comissões de heteroidentificação para vagas da administração pública federal (BRASIL, 2018). Não há uma orientação geral de escopo similar no que diz respeito às ações afirmativas do Ensino Superior.

federal a predominância destes servidores nas funções de Direção e Assessoramento Superior (DAS) é considerável, representando 60% do DAS 4, 57% do DAS 5 e 42% do DAS 6 em 2014 (LOPEZ, 2015).

Porém, **ainda que servidores estatutários importem, no estudo supracitado fica nítido que os cargos de livre nomeação são bastante ocupados por profissionais de fora do serviço público.** Ou seja, independentemente da natureza da entrada, o desafio de compatibilizar a confiança política com a demonstração das competências necessárias para a posição de liderança em questão está posto.

Para tentar promover este equilíbrio, tem sido implementada em estados e municípios uma série de iniciativas, muitas delas de caráter experimental, de **pré-seleção por competências**³⁷. Inspiradas por experiências internacionais reconhecidas, os modelos adotados no Brasil são iniciativas que não retiram a autonomia dos órgãos de selecionar lideranças, mas **qualificam a discricionariedade dos gestores na definição dos ocupantes desses cargos ao reduzir o universo de candidatos elegíveis.** Isso se dá com a adoção de procedimentos de pré-seleção que podem contar com diferentes etapas avaliativas, como testes online, estudos de caso, análise de currículo, averiguação de referências profissionais, teste de perfil, entrevistas de competências, planos de ação, entre outros.

No contexto brasileiro, não há experiências que tenham realizado esses processos de pré-seleção para cargos de liderança e que fossem comprometidos com a busca ativa, promoção e reconhecimento de profissionais negros e indígenas. E sem este enfoque, é possível que tal tipo de iniciativa mantenha ou aprofunde as desigualdades sob a falsa justificativa de que mais profissionais brancos são selecionados por falta de competência profissional de negros e indígenas. **No entanto, se este tipo de seleção contar com metas e práticas de promoção de equidade étnico-racial no seu planejamento, implementação e avaliação, há potencial para aumentar o número de lideranças negras e indígenas em um curto espaço de tempo e sem comprometer os fundamentos da avaliação de competências**³⁸.

Para isso, é preciso que profissionais responsáveis pelo planejamento e pela implementação desses processos sejam ativos em identificar de que formas o racismo estrutural impede a seleção de profissionais negros e indígenas. Neste sentido, é fundamental introduzir mudanças e entre as medidas passíveis de serem adotadas neste sentido se destacam: i) incorporar as cotas raciais

³⁷. Uma das iniciativas desta natureza foi implementada por uma aliança composta por organizações do terceiro setor, como a BRAVA, a Fundação Lemann, o Instituto Humanize e a República.org. A aliança estabeleceu Acordos de Cooperação Técnica em sete estados, que resultaram na abertura de 725 vagas até agosto de 2020. Foi realizado um estudo sobre a iniciativa, no qual foram analisados os resultados de uma amostra de 44 processos seletivos que divulgaram 288 vagas. Dessas posições, 172 contaram com concorrência exclusiva de servidores públicos (PACTO, 2020).

³⁸. A título de ilustração, o governo chileno institucionalizou um "Sistema de Alta Direção", no qual 4.762 posições de livre nomeação passaram a ter a seleção baseada em competências. Após a implementação dessa política, há um quadro de lideranças mais profissionalizadas (maior experiência prévia e escolarização) e a participação das mulheres cresceu, chegando a 32% (FUNDAÇÃO BRAVA *et al.*, 2018).

previstas na Lei 12.990/2014 nas regras dos processos seletivos para cargos de liderança; ii) incluir a gestão da diversidade como competência na matriz que baliza os processos seletivos; iii) garantir a ampla divulgação e a transparência das vagas para alcançarem candidatos negros e indígenas; iv) eliminar requisitos elitistas que não sejam inegociáveis para o exercício profissional da posição, como proficiência em outros idiomas ou experiências no exterior; por exemplo, e v) treinar continuamente responsáveis por realizar análise de currículo/referências, bem como entrevistadores e membros de bancas avaliadoras para garantir que candidatos negros e indígenas não sejam eliminados pelos vieses racistas resultantes de nossa cultura.

Por fim, **e extrapolando o debate sobre a profissionalização da alta direção pública, mas tratando de um tema fundamental para promover a diversidade étnico-racial no serviço público, é necessário também que o sistema político e suas respectivas autoridades incentivem uma cultura institucional antirracista dentro dos partidos políticos.** Para que a transformação étnico-racial da alta direção pública seja profunda e duradoura, é fundamental que os partidos políticos também empreendam esforços no sentido de fortalecer e promover lideranças negras e indígenas e as priorizem nas indicações para cargos estratégicos que estiverem em seu poder de influência.

3.2. DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO

Uma vez ultrapassadas as barreiras de atração e seleção, quer seja para lideranças quer seja para profissionais de outros níveis da hierarquia, emergem os desafios para desenvolvimento³⁹ e desempenho profissionais. **Nesta dimensão, especificamente para as lideranças, é crucial destacar as dimensões subjetivas do racismo brasileiro, que à primeira vista parecem sutis, mas que têm sido capazes de manter as desigualdades históricas.**

Neste sentido, a produção teórica da psicóloga Cida Bento tem analisado as relações de trabalho nos setores privado e público há duas décadas e identifica que **há um imaginário social consolidado para pessoas de todas as pertencas étnico-raciais de que pessoas brancas estão mais capacitadas e aptas a exercer cargos de liderança.**

A autora defende que, em uma sociedade estruturada pelo racismo, onde pessoas brancas historicamente têm sido maioria em espaços de tomada de decisão, as “regras, processos, normas, ferramentas utilizadas no ambiente de trabalho preferem e fortalecem silenciosamente os que consideram ‘iguais’, atuando sistematicamente na transmissão da herança secular do grupo. Tal fenômeno tem sido cunhado pelo conceito de ‘pactos narcísicos da branquitude’” (Bento, 2022, p. 76).

Por nossa cultura racista, pessoas brancas tendem a não estender essa confiança a negros e indígenas. É o que sugere a “Pesquisa Capacidades Estatais para Produção de Políticas Públicas”, realizada pela Escola Nacional de Administração Pública, no âmbito federal, no qual 23,45% dos servidores negros entrevistados afirmaram ter enfrentado menos oportunidades de crescimento em suas carreiras justamente por serem pessoas negras (ENAP, 2018). Esse dado demonstra o impacto do racismo institucional no interior destas organizações. Às vezes ele se manifesta de maneira silenciosa e inconsciente, outras através de discursos e comportamentos abertamente discriminatórios, fadando os grupos considerados minoritários racialmente a conviver com condições desiguais e impedidos de usufruir dos benefícios dessas instituições.

Práticas discriminatórias no ambiente de trabalho geram impacto na trajetória profissional das pessoas negras e indígenas. A ausência de apoio psicológico a esses profissionais nos órgãos públicos é um dos problemas, bem como o número insuficiente de canais oficiais de denúncia de casos de racismo⁴⁰. Outro fator relevante que tem potencial para enfraquecer o engajamento de profissionais negros e indígenas é perceber que seu grupo étnico-racial está sempre em posições

39. O desenvolvimento de pessoas no setor público é regulamentado pelo Decreto 10.506/2020 (BRASIL, 2020), que rege a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal e estabelece que a avaliação dos servidores combine: os conhecimentos; o fazer profissional; a experiência; e os comportamentos exercidos em contexto específico.

40. Vale destacar que a Lei 9.029/1995 (BRASIL, 1995) proíbe a discriminação no ambiente de trabalho e estabelece a implementação de canais de denúncia.

de menor prestígio e remuneração, conforme os dados citados anteriormente que evidenciam a diferença salarial entre brancos e negros.

Além disso, a inexistência de legislação que estabeleça a criação de espaços como **“comitês” ou grupos de reflexão** no interior do serviço público, para compartilhar conhecimentos, identificar desigualdades e promover o debate interno sobre as relações étnico-raciais no país, grupos que possam não só contar com a participação de servidores negros e indígenas, mas de profissionais públicos de todas as pertencas étnico-raciais, também se configura como lacuna para o avanço da agenda de transformação étnico-racial nas políticas de gestão de pessoas no serviço público.

Neste enquadramento, observando os mecanismos para a promoção de lideranças no setor público e consideradas todas as barreiras elencadas anteriormente, torna-se evidente que o primeiro gargalo pode ser já identificado na atração de pessoal, dada a sub-representação de profissionais negros na alta burocracia. Neste sentido, **uma primeira estratégia possível é adotar uma postura pró-ativa na resolução dos desafios de implementação da Lei 12.990, bem como sua revisão incluindo dispositivos que promovam a efetiva ocupação de cargos de livre nomeação por pessoas negras e indígenas.** De acordo com a própria lei, as cotas raciais para o serviço público federal estarão vigentes até 2024, o que ensejará a sua atualização. Esta pode ser uma boa oportunidade para inclusão desse novo mecanismo de promoção de equidade.

Além disso, **é crucial que a relevância da agenda antirracista seja fortalecida entre as lideranças atuais de todas as pertencas étnico-raciais. A pauta continuará marginalizada sem esses atores estratégicos estarem convencidos de que o racismo corrói a efetividade das políticas públicas e que um corpo técnico com maior presença de negros e indígenas pode catapultar a qualidade do serviço prestado.**

A gestão da diversidade deve estar contemplada na matriz de competências transversais de servidores e sobretudo na de lideranças, não apenas para orientar os processos de atração e seleção, como também os processos de desenvolvimento instituídos ou a serem instituídos para ocupantes dessas posições.

Considerando que barreiras iniciais, como as relacionadas ao diagnóstico da força de trabalho, ao ingresso e ao desenvolvimento de profissionais negros e indígenas, e finalmente à formação de todas lideranças atuais sobre a importância do compromisso antirracista ainda não foram superadas, a compreensão de desafios subsequentes, como os relacionados ao aperfeiçoamento das ações afirmativas ou a estratégias focadas de desenvolvimento de lideranças negras e indígenas a partir dos aprendizados de implementação estão ainda em um patamar inicial, sendo uma fecunda oportunidade para as próximas gestões.

4 RECOMENDAÇÕES | QUADRO SÍNTESE⁴¹

A - RECOMENDAÇÕES TRANSVERSAIS

| nº | Recomendação | Impacto | Complexidade |
|-------|---|---------|--------------|
| A.1 | Estabelecer plano estratégico com metas de Equidade Étnico-Racial com previsão orçamentária em instrumentos de planejamento relevantes nos três poderes de todos os níveis de governo. | = Médio | ≡ Alta |
| A.1.1 | Estabelecer instrumentos de monitoramento e avaliação do cumprimento das metas. | = Médio | = Média |
| A.2 | Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, oferecendo incentivos (financeiros e não financeiros) ao cumprimento de metas. | ≡ Alto | = Média |
| A.3 | Assegurar a coleta e a publicação periódica obrigatória de indicadores de Equidade Étnico-Racial no serviço público, com dados desagregados por órgão. | ≡ Alto | = Média |
| A.3.1 | Orientar e responsabilizar dirigentes públicos, inclusive em órgãos de controle, sobre a importância da coleta e publicação dos dados sobre o perfil étnico-racial e de gênero da força de trabalho do serviço público. | ≡ Alto | = Média |
| A.3.2 | Criar campo raça/cor a partir da autodeclaração, caso este campo ainda não conste no cadastro de pessoal. | ≡ Alto | = Média |
| A.4 | Criar e normatizar padrões unificados de coleta, atualização e publicação dos dados. | = Médio | - Baixa |
| A.5 | Fomentar a criação e a institucionalização de Comitês de Equidade Étnico-Racial em um lócus estratégico dentro de cada governo, sob a coordenação do órgão central de gestão de pessoas e com composição plural. | - Baixo | - Baixa |
| A.6 | Incluir competências de Equidade Étnico-Racial nas matrizes de competências do serviço público. | - Baixo | = Média |
| A.7 | Promover a Equidade Étnico-Racial nos processos de aquisição de bens ou serviços para a administração pública. | ≡ Alto | ≡ Alta |

41. As recomendações são para todos os entes federativos, com as poucas exceções exclusivas para algum ente descritas no próprio texto.

B. POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO

| nº | Recomendação | Impacto | Complexidade |
|-------|--|---------|--------------|
| B.1 | Instituir metas progressivas de ocupação de cargos de liderança por Profissionais Negros e Indígenas ao longo do mandato. | ≡ Alto | ≡ Alta |
| B.1.1 | Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas. | = Médio | ≡ Alta |
| B.1.2 | Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções. | = Médio | ≡ Alta |
| B.1.3 | Adotar práticas antirracistas no planejamento e na execução de processos seletivos para lideranças. | ≡ Alto | = Médio |
| B.2 | Aprovar uma legislação de aplicação nacional, introduzindo a reserva de vagas para profissionais negros e indígenas em todas as seleções, tais como concurso público, seleção de temporários e cargos comissionados. | ≡ Alto | ≡ Alta |
| B.3 | Acelerar o ingresso de profissionais negros e indígenas no serviço público por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa. | ≡ Alto | = Médio |
| B.4 | Criar processos seletivos exclusivos para profissionais negros e indígenas em funções de entrada no serviço público. | - Baixo | ≡ Alta |

C - POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO

| nº | Recomendação | Impacto | Complexidade |
|-----|---|---------|--------------|
| C.1 | Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal. | - Baixo | - Baixa |
| C.2 | Promover o diagnóstico de competências de profissionais negros e indígenas com o objetivo de alocar sua força de trabalho de maneira estratégica no interior das organizações públicas. | = Médio | = Médio |
| C.3 | Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas. | ≡ Alto | = Médio |
| C.4 | Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial. | = Médio | - Baixa |
| C.5 | Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnico-racial em escolas de governo. | - Baixo | - Baixa |
| C.6 | Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas. | - Baixo | - Baixa |
| C.7 | Adotar práticas antirracistas nos procedimentos de monitoramento e avaliação de desempenho. | - Baixo | - Baixa |
| C.8 | Criar canais de acolhimento e escuta qualificada. | = Médio | - Baixa |
| C.9 | Publicar periodicamente relatórios analíticos com indicadores de desenvolvimento, permanência e desempenho de profissionais negros e indígenas. | - Baixo | = Médio |

A. RECOMENDAÇÕES TRANSVERSAIS

Criar as condições políticas, técnicas e de gestão para o planejamento e a implementação de políticas de promoção de equidade étnico-racial na gestão de pessoal nos diferentes entes federativos.

A.1. Estabelecer plano estratégico com metas de Equidade Étnico-Racial com previsão orçamentária em instrumentos de planejamento relevantes nos três poderes de todos os níveis de governo.

Incluir em instrumentos de planejamento relevantes (como os Planos Plurianuais) de cada ente federativo as ações, as metas específicas e a previsão orçamentária para promoção da equidade racial nas equipes, sobretudo na **seleção e no desenvolvimento** de lideranças negras e indígenas, considerando também metas de:

- ▶ Aumento do número de pessoas negras e indígenas em posições de liderança, inclusive em cargos comissionados, bem como servidores com formação em temas relativos ao enfrentamento ao racismo.
- ▶ Órgãos com Planos de Ações específicos para promover equidade étnico-racial⁴².

A.1.1. Estruturar instrumentos de monitoramento e avaliação das práticas de equidade étnico-racial, implementados por órgão com legitimidade, autoridade, equipe com tempo dedicado, expertise e compreensão do território.

A.2. Sensibilizar e formar lideranças públicas sobre a relevância estratégica de uma agenda antirracista, oferecendo incentivos (financeiros e não financeiros) ao cumprimento de metas.

Criar e/ou fortalecer **mecanismos de sensibilização e engajamento** ético e político de lideranças do serviço público de todas as pertenças étnico-raciais com a agenda antirracista, oferecendo **incentivos financeiros e não financeiros** para estimular o compromisso pessoal com a promoção da equidade e **induzir esta prioridade nos/as servidores/as sob sua liderança**:

- ▶ Entre os incentivos financeiros, podem estar gratificações e/ou orçamento disponível para desenvolvimento da equipe.
- ▶ Entre os incentivos não financeiros, podem estar premiações e selos de reconhecimento das políticas desenvolvidas.

⁴². Inspirado no Manual "Racial Equity Action Plans A How-to Manual" (CURREN et al., 2016). Disponível em: <https://www.racialequityalliance.org/wp-content/uploads/2016/11/GARE-Racial-Equity-Action-Plans.pdf>.

A.3. Assegurar a coleta e a publicação periódica obrigatória de indicadores de Equidade Étnico-Racial no serviço público, com dados desagregados por órgão.

Universalizar, qualificar a coleta de dados e produzir relatórios analíticos sobre o perfil da força de trabalho no serviço público, com ênfase no diagnóstico de disparidades étnico-raciais.

A.3.1. Orientar e responsabilizar dirigentes públicos, inclusive em órgãos de controle, sobre a importância da coleta e publicização dos dados sobre o perfil Étnico-Racial e de gênero da força de trabalho do serviço público.

A.3.2. Criar campo raça/cor a partir da autodeclaração, caso este campo ainda não conste no cadastro de pessoal.

A.3.3. Criar e/ou normatizar padrões unificados de coleta, atualização e publicação dos dados sobre o perfil étnico-racial da força de trabalho nos três níveis de governo.

A.4. Criação do Observatório Nacional de Inovação em Diversidade, Equidade e Inclusão na Gestão de Pessoas do Serviço Público para produção de análises e compartilhamento de boas práticas.

Criar, no âmbito federal, uma instância dedicada, para reunir e publicizar dados sobre a ocupação dos cargos públicos, com recorte étnico-racial, de gênero e de pessoas com deficiência. Entre suas possíveis atribuições, é possível destacar:

- ▶ Promover transparência sobre os dados existentes⁴³ em um painel virtual⁴⁴ interativo, com interface simples e atrativa, contendo um mapa com informações detalhadas sobre equidade étnico-racial nas esferas municipais, estaduais e federal.
- ▶ Disseminar boas práticas no serviço público para inspirar os entes que desejem implementar políticas de ocupação de cargos e desenvolvimento de lideranças com recorte étnico-racial.
- ▶ Compartilhar experiências exitosas e não exitosas de políticas de gestão de pessoas e de lideranças, identificando as razões pelas quais elas obtiveram tais resultados e recomendações práticas de como replicá-los/superá-los em uma eventual nova aplicação da experiência.

43. Esta recomendação leva em consideração que há um grande desafio na coleta de dados, que já foi mencionado acima.

44. Durante os encontros, foi mencionado o Painel Estatístico de Pessoal do Ministério da Economia como referência. Ele pode ser visualizado no seguinte link: <http://painel.pep.planejamento.gov.br>.

- ▶ Divulgar resultados, avanços e desafios enfrentados na implementação de estratégias de promoção de equidade étnico-racial na gestão de pessoas, para incentivar profissionais de diferentes entes governamentais.
- ▶ Estabelecer critérios para avaliar e ranquear o nível de maturidade de cada ente subnacional na implementação de políticas de promoção de equidade étnico-racial na gestão de pessoas, especialmente em políticas para liderança.

PARA SE INSPIRAR!

Estados Unidos

Ainda que não seja uma iniciativa de governo e focada em equidade étnico-racial, vale destacar a experiência do Painel da Diversidade⁴⁵, realizada pela “Líderes Emergentes de Governos Locais” (Engaging Local Government Leaders/ELGL) e a Civic Pulse, organizações da sociedade civil que se uniram para criar um portal de dados com informações sobre a proporção de mulheres em posições de liderança de mais de 21 mil governos locais. Entre 2018 e 2021, com uma metodologia de coleta a partir do nome dos ocupantes dos cargos, eles disponibilizam uma ferramenta que possibilita a visualização de (i) análises sobre a atual composição das lideranças, (ii) comparações por município e (iii) mudanças ocorridas ao longo do tempo. A plataforma disponibiliza ainda artigos sobre os dados coletados pelo painel e informações específicas sobre ocupação feminina em cargos de finanças. Desde 2020, tem sido discutida a inclusão do recorte étnico-racial com a coleta direta de dados sobre pertença racial diretamente com os governos locais e servidores por meio de questionários. Esta iniciativa, além de dar transparência aos dados, demonstra o potencial da sociedade civil de fortalecer a relevância da agenda de diversidade entre lideranças, neste caso com enfoque em equidade de gênero.

45. Saiba mais sobre a iniciativa com informações em inglês disponibilizadas no seguinte link: <https://www.diversitydashboard.org>

A.5. Fomentar a criação e a institucionalização de Comitês de Equidade Étnico-Racial em um locus estratégico dentro de cada governo, sob a coordenação do órgão central de gestão de pessoas nas unidades centrais de gestão de pessoas de cada governo e com composição plural.

Criação e/ou fortalecimento de um Comitê sobre Equidade Étnico-Racial com o objetivo de identificar desafios e planejar ações intersetoriais para promover a equidade étnico-racial nas políticas de pessoal de todos os órgãos de governo, considerando:

- ▶ Alocação do GT em órgão estratégico dos entes federativos, contando com encontros periódicos.
- ▶ Com representação de profissionais de todas as pertencas étnico-raciais, de lideranças de todas as pastas estratégicas e convidados da sociedade civil organizada com conhecimento e experiência com promoção da agenda antirracista.

A.6. Incluir competências de Equidade Étnico-Racial nas matrizes de competências do serviço público.

Garantir que matrizes de competências existentes ou a serem criadas pelos entes federativos, considerem os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para promover a atração, seleção, desenvolvimento, desempenho e permanência de profissionais negros e indígenas. Neste processo, recomendamos considerar:

- ▶ O apoio de especialistas em equidade étnico-racial para contribuir com a criação ou a revisão das descrições das competências (os conhecimentos, as habilidades e as atitudes, em seus variados graus de maturidade).
- ▶ Garantir que a matriz a ser utilizada na gestão de pessoas contenha os princípios de Equidade Étnico-Racial.

Washington | Estados Unidos

O Estado elaborou e disponibilizou uma **Matriz de Competências em Diversidade, Equidade e Inclusão (DEI)**⁴⁶ para que as agências e departamentos do governo utilizem em suas políticas de gestão de pessoas. Esta matriz é sugerida para guiar as políticas de recrutamento, os processos de seleção, os critérios de avaliação para necessidades formativas, o fortalecimento de política de desenvolvimento organizacional e diversificar fornecedores e prestadores de serviço. As competências são distribuídas em níveis de maturidade em cinco grandes eixos: 1) conhecimento, compreensão e comprometimento; 2) consciência de si e comprometimento com crescimento; 3) cultivando benefícios mútuos e confiança em parcerias estratégicas; 4) excelência inclusiva e ser um aliado; e 5) mensuração de sucesso e aprimoramento.

Por exemplo, na competência **“consciência de si e comprometimento com crescimento”**, um comportamento esperado é aplicar autoconsciência e conhecimento sobre as pessoas para alcançar um local inclusivo.

Vale destacar que no Brasil temos a matriz de competências⁴⁷ dedicada a lideranças, produzida pela ENAP. A matriz é ampla em sua abordagem, no entanto, ainda não considera de forma transversal conhecimentos, habilidades e atitudes que poderiam apoiar a promoção de equidade étnico-racial. O exemplo acima é uma inspiração de quais pontos podem ser adicionados em matrizes já existentes.

A.7. Promover a Equidade Étnico-Racial nos processos de aquisição de bens ou serviços para a administração pública.

Incluir entre os critérios de escolha de fornecedores de bens ou serviços, por terceirização e/ou compras públicas, empresas que demonstrem, mediante certificação, contar com políticas internas efetivas de Equidade Étnico-Racial, tais como a reserva de cargos de liderança para profissionais negros e indígenas, entre outras medidas.

⁴⁶. Conheça o documento em inglês (WASHINGTON GOVERNMENT, 2021) disponibilizado no seguinte link: <https://des.wa.gov/sites/default/files/2022-06/WA-StateDEI-Competencies.pdf>.

⁴⁷. Conheça a matriz de competência elaborada pela Escola Nacional da Administração Pública (ENAP, 2021) no seguinte link: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Competencias%20essenciais%20de%20lideranca%20para%20o%20setor%20publico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf.

B. POLÍTICAS DE ATRAÇÃO E SELEÇÃO

Fortalecer mecanismos de atração e seleção de lideranças negras e indígenas, bem como de profissionais públicos de maneira mais ampla.

B.1. Instituir metas progressivas de ocupação de cargos de liderança por Profissionais Negros e Indígenas ao longo do mandato profissionais negros e indígenas.

Estabelecer metas para **ocupação de cargos** de liderança por profissionais negros/as e indígenas em todos os poderes dos três níveis de governo, considerando:

- ▶ Instituição de ações afirmativas, visando alcançar ao longo do mandato uma meta de ocupação mínima de 20% dos cargos disponíveis por **profissionais negros e indígenas**, inspirada no piso da Lei nº. 12.990.
- ▶ A partir da avaliação de algumas seleções, aumentar progressivamente as metas ao longo do mandato até alcançar o percentual representativo destes grupos no ente subnacional em questão.
- ▶ Agregar metas de ocupação de cargos efetivos, temporários e comissionados ao longo do mandato nos planos estratégicos já existentes, como o Plano Plurianual (PPA) ou eventuais Programas de Metas.

PARA SE INSPIRAR!

New South Wales | Austrália

A unidade central de Recursos Humanos da província possui um plano plurianual de promoção da diversidade no serviço público, a **Estratégia de Emprego Aborígene**⁴⁸, iniciada em 2019 e com validade até 2025 (NSW GOVERNMENT, 2022)⁴⁹. Trata-se de metas transversais de promoção da diversidade étnico-racial em todos os departamentos de governo da província. Esse conjunto de políticas estratégicas é promovido pela Comissão de Serviço Público (PSC) com o foco estratégico de atrair e recrutar uma força de trabalho aborígene talentosa na proporção que ela está na população (ao redor de 3%). O programa disponibiliza o curso online “Problema de todo mundo”, com 10 módulos, desenvolvido

⁴⁸. Saiba mais sobre a iniciativa com informações em inglês (NSW GOVERNMENT, 2022) disponibilizadas no seguinte link: <https://www.psc.nsw.gov.au/culture-and-inclusion/aboriginal-workforce/aboriginal-employment-strategy>.

⁴⁹. Aborígenes é a nomenclatura dada na Austrália para designar os povos nativos. Os aborígenes são povos que habitavam a maior parte do território continental australiano, subdivididos em 500 grupos e falantes de cerca de 300 línguas e dialetos, esses povos totalizavam mais de 700 mil indivíduos. Além de Aborígenes, há outro termo, “Torres Strait Islanders”, que se refere aos povos originários australianos das ilhas fora do continente. De acordo com dados do censo australiano, os povos aborígenes, os Torres Strait Islanders e seus descendentes representam cerca de 3,8% da população (NSW GOVERNMENT, 2022).

para todos os servidores públicos de New South Wales, para o letramento racial inicial mantendo o tema presente na agenda. Apesar de hoje retratar uma minoria numérica na população australiana, o governo enxerga a necessidade da valorização das cosmologias ancestrais aborígenes e os valores trazidos por seus descendentes ao serviço público.

A Estratégia de Emprego Aborígene é intencional em tornar os processos seletivos atrativos para as minorias étnico-raciais, facilitando o acesso e a comunicação da agência com a população aborígene. Ainda, disponibiliza matérias com histórias de sucesso de pessoas que participaram do programa. As ações visam também criar ambientes de trabalho inclusivos e respeitosos para esses profissionais e apoiar a mobilidade de carreira e o crescimento profissional.

Ainda, o programa traz publicidade aos dados e relatório de pessoal com metas para o número de pessoas aborígenes entre os líderes seniores. Também estabelecem como papel das agências o fortalecimento das ações em curso, como: 1) reavaliação e planos de ação; 2) estratégias de recrutamento de aborígene; 3) programas formativos; 4) programas de liderança e mentorias; e 5) eventos culturais no ambiente de trabalho. Além disso, cada agência possui autonomia para criar estratégias e mensurar seus indicadores de avanços, além de oportunizar o compartilhamento das boas práticas. Além da produção de conteúdo voltado para estimular as lideranças de todas as pertenças étnico-raciais a serem inclusivas. Compartilhando casos reais de lideranças sobre seus desafios para promover um espaço inclusivo, além de dicas e ferramentas para implementação. No início do programa, a meta era alcançar o número de 114 lideranças aborígenes em 2025, porém, com intenso monitoramento em 2021, eles ultrapassaram a meta, chegando a 130 pessoas aborígenes em cargos de liderança.

B.1.1. Revisar as descrições de cargos de liderança e os requisitos para sua ocupação, visando reduzir os impactos do racismo na seleção de profissionais negros e indígenas.

Esta medida pode ser adotada por meio de ato administrativo⁵⁰ - com apoio dos órgãos centrais de gestão de pessoas dos entes federativos. Nesta reflexão considerar:

- ▶ Capacitação de áreas e profissionais de gestão de pessoas com foco na revisão da estrutura de cargos de liderança, visando à promoção da Equidade Étnico-Racial.
- ▶ O mapeamento e a sistematização das posições de liderança e suas atribuições.

50. Considerando que os cargos comissionados geralmente não dispõem de descrições de cargo, mas listas de atribuições.

- ▶ A parametrização⁵¹ das estruturas hierárquicas das diferentes posições em cada nível de governo (por exemplo, gerente, coordenador, diretor, superintendente, etc.), realizada por órgão competente, promovendo a transparência sobre a complexidade do exercício dos respectivos cargos.
- ▶ Identificação e correção de eventuais descrições que obstaculizam a seleção e a promoção de profissionais negros e indígenas a funções de liderança (como, por exemplo, exigências não compatíveis com o cargo, como proficiência em línguas).

B.1.2. Identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para posições de liderança, sistematizando o seu desempenho para aperfeiçoar as seleções.

Sob a coordenação de órgãos que tenham condições de operacionalizar uma política com enfoque étnico-racial em cada ente, identificar, atrair e fortalecer candidatos negros e indígenas para participar de processos de seleção para posições de lideranças.

Neste processo é importante considerar:

- ▶ Atrair o apoio de organizações da sociedade civil organizada com expertise para suporte na implementação.
- ▶ Realizar o mapeamento interno de profissionais negros e indígenas em cada órgão público com potencial para exercer funções de liderança.
- ▶ Divulgação focalizada em pessoas negras e indígenas, alcançando espaços em que elas estejam presentes.
- ▶ Criar espaços seguros para promover a interação entre candidatos e profissionais negros e indígenas que já desempenhem funções de liderança, com o objetivo de sanar dúvidas e inspirar a participação de candidatos da mesma pertença étnico-racial.
- ▶ Sistematizar o aproveitamento de candidatos profissionais negros e indígenas, coletando aprendizados e as razões de suas eventuais negativas e desistências.

B.1.3. Adotar práticas antirracistas no planejamento e execução de processos seletivos para lideranças.

- ▶ Incidir para que as etapas de um processo seletivo baseado em competências não sejam viesadas pelo racismo estrutural, aperfeiçoando instrumentos avaliativos diversos, como a aplicação de testes online, a realização de estudos de caso, a análise

51. O Ministério do Trabalho e Emprego, por meio da RAIS, possui a Classificação Brasileira de Ocupações, que possui o objetivo de parametrizar todas as ocupações do mercado de trabalho brasileiro. A recomendação aqui se difere do que já existe na RAIS por sugerir a parametrização das posições hierárquicas e, não da ocupação funcional.

de currículo, a averiguação de referências profissionais, a aplicação de teste de perfil, a realização de entrevistas de competências, entre outros.

- ▶ Aumentar o número de profissionais negros e indígenas capacitados em equidade étnico-racial nas diferentes etapas de planejamento e execução das seleções.
- ▶ Estabelecer bancas de heteroidentificação para averiguar se os profissionais que se identificaram como beneficiários das ações afirmativas apresentam os traços fenotípicos requeridos.
- ▶ Oportunizar feedback formativo, quando houver entrevistas, preparando as pessoas não aprovadas para concorrer em processos seletivos semelhantes em oportunidades futuras.
- ▶ Convidar profissionais não aprovados que se destaquem para participar de ações e/ou formações de aceleração profissional para aumentar suas chances de serem aprovados em processos seletivos semelhantes em oportunidades futuras.

B.2. Aprovar uma legislação de aplicação nacional, introduzindo a reserva de vagas para profissionais negros e indígenas em todas as seleções, tais como concurso público, seleção de temporários e cargos comissionados.

Com inspiração na Lei Federal 12.990/2014, instituir uma legislação nacional que amplie a vigência da política de cotas no serviço público federal e induza os estados e municípios a adotarem normativas semelhantes, considerando os seguintes critérios mínimos:

- ▶ Instituir que a lei estará em vigência até o momento em que o serviço público de cada ente federativo se torne representativo da população em seu território.
- ▶ Prever que a reserva de vagas de cada concurso público e/ou seleção possa ser elevada acima do limite mínimo de 20% nas carreiras nas quais o corpo técnico ainda não é representativo. Nesses casos, com vistas a acelerar a transformação, a reserva de cada seleção deverá ser proporcional à presença de negros e indígenas do ente federativo em questão.
- ▶ Prever que a composição das Comissões de Concursos (e seleção temporária) contem com a presença obrigatória de profissionais negros e indígenas, bem como de profissionais de qualquer pertença étnico-racial que demonstrem conhecimento e experiência em diversidade étnico-racial.
- ▶ Prever que profissionais negros e indígenas que alcancem nota suficiente para aprovação nos concursos pela concorrência geral não sejam contabilizadas nas vagas reservadas para ações afirmativas.

B.3. Acelerar o ingresso de profissionais negros e indígenas no serviço público por meio da gestão estratégica da reserva de vagas e de outras modalidades de ação afirmativa.

Nos casos em que normativos já estabelecem ações afirmativas nos entes federativos, aperfeiçoar a gestão da reserva de vagas e outras ações afirmativas mediante a adoção de medidas como:

- ▶ Garantir que órgãos ou carreiras menos diversas etnico-racialmente reservem, em todas as seleções, um número superior de vagas - acelerando a transformação da composição étnico-racial do seu corpo técnico.
- ▶ Desburocratizar e simplificar critérios de inscrição, ampliando a possibilidade de participação de pessoas negras e indígenas.
- ▶ Estabelecer, especialmente nas carreiras que são compostas majoritariamente por pessoas brancas, políticas de divulgação atrativas, engajadoras e focadas em espaços que contam com presença de pessoas negras e indígenas.
- ▶ Estabelecer políticas de suporte, com apoio técnico e financeiro, para pessoas negras e indígenas se prepararem para provas de concursos públicos.
- ▶ Garantir a obrigatoriedade de formação aos profissionais que compõem as Comissões de Heteroidentificação. O conteúdo dessas capacitações deve incluir discussões sobre identificação racial e colorismo, com fins de orientá-los e fomentar reflexões sobre as pluralidades do cenário brasileiro e/ou do ente subnacional em questão.
- ▶ Incentivar que as avaliações de trajetórias profissionais em processos seletivos considerem referências que extrapolam noções tradicionais de experiência prévia (como as experiências acadêmicas e profissionais), considerando também atividades não formais, mais acessíveis para pessoas negras e indígenas que estejam relacionadas com as funções exercidas por cada vaga.

Ministério de Relações Exteriores | Brasil

Criado em 2002, o Programa de Ação Afirmativa (PAA) do Ministério de Relações Exteriores do Brasil⁵² (Itamaraty) tem como objetivo promover o ingresso de profissionais negros no primeiro nível na carreira de Diplomata. O programa articula um conjunto de ações, como a oferta de uma bolsa de estudos anual para se prepararem para o processo seletivo, a oferta de cursos preparatórios e de programas de tutorias com Diplomatas de carreira.

Até o ano de 2016, foram investidos mais de R\$15,5 milhões em bolsas de estudo, apoiando 375 candidatos. Até 2021, 46 bolsistas entraram na Carreira Diplomática com o suporte desta política. No entanto, apesar de elencar uma série de políticas para garantir que candidatos negros se atraiam a tentar, a carreira é uma das menos diversas com cerca de 11,7% de pessoas negras (sendo 9,2% de homens negros e 2,5% de mulheres negras).

Apesar dos 20 anos de vigência do PAA, uma das justificativas para a baixa presença de pessoas negras na carreira é o fato de o programa não ter sido desenhado para transformar os conteúdos e os requisitos da prova de ingresso. O concurso é altamente exigente. Ele é dividido em três fases, com provas objetivas e discursivas. Os conteúdos abrangem História do Brasil, História Mundial, Política Internacional, Geografia, Economia, Direito, além de provas de línguas portuguesa, inglesa, francesa e espanhola.

Apesar de o concurso ter sido alvo de ajustes importantes nos últimos anos, como a redução das notas de corte e a alteração dos testes em língua estrangeira, ainda é um processo bastante elitista. Além disso, as poucas vagas reservadas a negros (no edital de 2022, das 34 vagas, 07 destinavam-se a ações afirmativas) tem baixo impacto em uma carreira que historicamente não os aprovou.

B.4. Criação de processos seletivos exclusivos para profissionais negros e indígenas em funções de entrada no serviço público.

Realizar processos seletivos exclusivos para pessoas negras e indígenas em funções de entrada no serviço público, como programas de estágio ou residências com foco em ampliar as oportunidades para profissionais negros e indígenas desenvolverem experiências profissionais que alavanquem suas chances de ascender no serviço público.

⁵². Saiba mais sobre este programa no site do Governo Federal <https://www.gov.br/mre/pt-br/instituto-rio-branco/programa-de-acao-afirmativa>

C. POLÍTICAS DE DESENVOLVIMENTO, PERMANÊNCIA E DESEMPENHO

Fortalecer a capacidade de pessoas de todas as pertencas étnico-raciais para lidarem com a agenda antirracista.

C.1. Criar e/ou fortalecer programas de integração de ingressantes no serviço público, adotando a equidade étnico-racial como prioridade transversal.

Garantir que, ao ingressar no serviço público, profissionais de todas as pertencas étnico-raciais participem de programas de integração que demonstrem como a desigualdade racial acontece no Brasil e fortaleçam seu compromisso profissional com a promoção de políticas públicas que mitiguem o racismo. Além disso, é preciso prever ações específicas para estimular o pertencimento de pessoas negras e indígenas e corrigir eventuais defasagens impostas em sua trajetória pelo racismo, tais como:

- ▶ Fortalecimento de conhecimentos e habilidades que precisam ser aprimoradas.
- ▶ Mentoria, preferencialmente oferecida por outros profissionais públicos negros e/ou indígenas, para apoiar seus primeiros passos na administração pública.

C.2. Promover o diagnóstico de competências de profissionais negros e indígenas com o objetivo de alocar sua força de trabalho de maneira estratégica no interior das organizações públicas.

Incentivar que a distribuição de profissionais negros e indígenas no serviço público seja realizada de maneira estratégica, garantindo a alocação dos servidores levando em conta não apenas as necessidades de pessoal de cada órgão, mas sobretudo o perfil de competências de cada profissional. A construção de mecanismos transparentes de alocação de pessoal é fundamental para garantir que critérios gerenciais sejam adotados para organizar a distribuição da força de trabalho - levando em conta a necessidade de ampliar as oportunidades de desenvolvimento profissional de pessoas negras e indígenas.

Prefeitura de São Paulo | Brasil

Visando promover a alocação efetiva da força de trabalho no serviço público, a Prefeitura de São Paulo instituiu uma série de mecanismos de melhoria da distribuição de servidores em sua nova lei de concursos públicos (Lei 17.675/21, art. 17). Os instrumentos previstos na legislação são: o mapeamento de perfis dos servidores públicos, a realização de entrevistas para mapeamento de perfil e indicação lotacional e de entrevistas de acompanhamento periódico, a criação de plano de atuação individual com prazos definidos, o incentivo à modelagem de carreiras horizontais (cargos largos) que permitam a realização de diversas atividades em diversos órgãos da administração, a estruturação de áreas para a gestão estratégica de carreiras e o desenvolvimento de sistemas de mobilidade (banco de talentos e oportunidades), entre outras medidas.

C.3. Criar Programa de Aceleração de Lideranças Públicas Negras e Indígenas.

Estruturar programas pilotos de aceleração de lideranças públicas negras e indígenas, com metas nítidas de replicação e escala, em órgãos que tenham as condições de executá-los e que considerem:

- ▶ Atração do apoio de organizações da sociedade civil organizada com expertise para suporte na implementação.
- ▶ Presença de lideranças negras e indígenas que entendam da pauta antirracista no contexto brasileiro para compor o grupo responsável por desenhar o programa.
- ▶ Matriz de competências para seleção e desenvolvimento dos participantes que considerem competências gerenciais e também conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para promover equidade étnico-racial na gestão de pessoas.
- ▶ Critérios para a definição dos cargos que serão elegíveis ao programa.
- ▶ Metas de contratação e de lideranças participantes do programa.
- ▶ Formações exclusivas para pessoas negras com o intuito de fortalecer suas competências gerenciais.
- ▶ Mentoria, especialmente para pessoas que não tiverem experiência em setor público e/ou forem suas primeiras oportunidades de liderança.
- ▶ Avaliação periódica da execução e resultados do programa.

- ▶ Criação de uma rede de participantes e/ou egressas/os do programa que se apoie em seu exercício profissional.
- ▶ Adoção de metas para a participação de profissionais negros e indígenas em espaços de articulação e representação do serviço público, como órgãos colegiados, conselhos, eventos, e outros espaços de visibilidade, prestígio e/ou com potencial de definição e propagação de padrões, protocolos e técnicas.

PARA SE INSPIRAR!

Brasil

O Ubuntu⁵³ é uma iniciativa do Vetor Brasil, uma organização da sociedade civil, destinada exclusivamente ao desenvolvimento de competências gerenciais de profissionais negros que atuam no setor público. O programa visa ampliar e consolidar a participação de pessoas negras em posições de liderança nos governos. O Ubuntu conta com mentorias individuais e coletivas, trilhas formativas online síncronas com profissionais negros e alinhados com o debate de equidade racial no serviço público.

PARA SE INSPIRAR!

Estados Unidos

A Associação de Dirigentes Públicos Afro-Americanos (*African American Federal Executive Association, AAFEA*⁵⁴), fundada em 2002, é a principal organização da sociedade civil dedicada a preparar e apoiar afro-americanos para o avanço dentro dos altos escalões do governo. A associação atua com programas para desenvolvimento de lideranças e de gerenciamento de planos de carreiras para servidores negros, que permita desenvolver suas competências e ocupar funções de alta direção no serviço público dos EUA. Entre os requisitos para ser bolsista no Programa de Liderança estão foco, compromisso, dedicação e disponibilidade de horário. Os bolsistas investem cerca de 8 a 12 horas por mês em atividades do programa, com sessões de acompanhamento mensal. Além de mentorias individuais, orientações, programas educacionais, entrevistas simuladas, feedback, elaboração do desenho, implementação e avaliação de um projeto alinhado com as prioridades estratégicas da Associação.

53. Saiba mais sobre este programa no site do Vetor Brasil: <https://vetorbrasil.org/ubuntu/>

54. Saiba mais informações sobre esta Associação no web site em inglês: <https://aafea.org/>

C.4. Engajar lideranças públicas a partir da formação contínua em equidade racial.

Criar e/ou fortalecer as formações continuadas para engajar lideranças do serviço público, e as equipes técnicas sob sua gestão, com foco em:

- ▶ Fortalecer a percepção de que o Estado brasileiro implementou políticas que prejudicaram negros e indígenas e que, por isso, é necessário que se reconheça isso e se promovam políticas reparatórias.
- ▶ Informar aos profissionais públicos, por meio de dados quantitativos e qualitativos, as especificidades da desigualdade étnico-racial no Brasil e/ou na unidade subnacional em questão.
- ▶ Sensibilizar para os impactos positivos nas políticas obtidos com a representatividade étnico-racial, especialmente entre tomadores de decisão.
- ▶ Priorizar a implementação das ações desta natureza com lideranças de órgãos de controle e/ou responsáveis por respaldar juridicamente qualquer inovação em gestão de lideranças, e de pessoas, com enfoque étnico-racial.
- ▶ Desenhar experiências formativas capazes de demonstrar e/ou induzir diferentes tipos de profissionais públicos a investigarem como as desigualdades étnico-raciais impactam o dia a dia do exercício de suas funções.
- ▶ Estruturar cursos de formação em estágio probatório com foco na promoção da equidade étnico-racial, adotando a evolução das competências de Equidade Étnico-Racial como um dos critérios para a aprovação em procedimentos de avaliação de desempenho.

C.5. Fortalecer a oferta permanente de cursos em equidade étnico-racial em escolas de governo.

Adicionar aos planos de capacitações das Escolas de Governo a obrigatoriedade de criação e/ou fortalecimento de programas de letramento racial de forma interseccional e transversal a todos os órgãos dos entes federativos, visando à implementação de ações específicas nas políticas que já são realizadas pelos profissionais públicos participantes.

C.6. Criar uma Rede de Lideranças Negras e Indígenas.

Criar e/ou fortalecer, sob responsabilidade de órgãos estratégicos de cada ente federativo, redes de lideranças negras e indígenas para profissionais que já ocupam cargos de tomada de decisão.

- ▶ Garantir recursos físicos, financeiros e técnicos para um espaço institucional com atividades periódicas que garantam o fortalecimento de seu exercício profissional, a identificação de desafios imputados pelo racismo e o reforço de divulgação de novas oportunidades disponíveis dentro da estrutura do governo.

C.7. Adotar práticas antirracistas nos procedimentos de monitoramento e avaliação de desempenho.

- ▶ Assegurar que a pactuação de metas ou resultados de profissionais negros e indígenas leve em consideração suas competências e aspirações profissionais, identificando formas de acelerar o desenvolvimento de suas fortalezas e suprir suas lacunas de desenvolvimento mediante a oferta de oportunidades de aprendizado em serviço.
- ▶ Desenvolver réguas de avaliação de resultados que sejam condizentes com as tarefas previamente acordadas, e que o desenvolvimento destas réguas leve em consideração as contribuições de profissionais negros e indígenas.
- ▶ Assegurar a oferta de cursos de letramento racial às chefias responsáveis pelo monitoramento do desempenho e pela realização dos ciclos periódicos de avaliação dos profissionais públicos negros e indígenas.

C.8. Criar canais de acolhimento e escuta qualificada.

Criar e/ou fortalecer, em órgão competente de todos os entes federativos, canais de acolhimento e escuta qualificada para profissionais públicos que passam por situações de discriminação e/ou são prejudicados pelo racismo institucional. Recomendamos que os órgãos competentes atentem para:

- ▶ Ter em seu corpo técnico pessoas negras e indígenas e/ou com conhecimentos comprovados de como o racismo opera no contexto brasileiro.
- ▶ Elaborar cartilhas e formação para lideranças de todos órgãos de governo para prevenir casos de discriminação étnico-racial.
- ▶ Elaborar protocolo de acolhimento de vítimas, com suporte de profissionais que entendam de relações étnico-raciais no Brasil, tipificando possíveis padrões discriminatórios, medidas para acolhimento e responsabilização das pessoas que perpetuaram a discriminação.

C.9. Publicar periodicamente relatórios analíticos com indicadores de desenvolvimento, permanência e desempenho de profissionais negros e indígenas.

Criar e/ou aprimorar periodicamente um painel de Indicadores e Gestão com recorte étnico-racial e publicizar análises dos indicadores de permanência, desenvolvimento e progressão de todos os profissionais públicos de todas as carreiras do ente federativo em questão, com desagregação por raça/cor, gênero e outros marcadores sociais de diversidade, garantindo:

- ▶ O acompanhamento das motivações e a reação de forma focalizada nos casos de desligamentos.
- ▶ Identificar e analisar, por meio dos órgãos centrais de gestão de pessoas de cada ente federativo, as razões de desligamento e/ou demissão de servidores estatutários e/ou em cargos de comissão que sejam negros e indígenas, criando, quando necessário, ações focalizadas para aumentar sua permanência.

5 GLOSSÁRIO

Ações Afirmativas

De maneira geral, ações afirmativas são programas, oferecidos por instituições públicas ou privadas, que oferecem recursos ou direitos para membros de grupos considerados minoritários em termos de etnia, raça, classe, ocupação, gênero, religião entre outros. As oportunidades distribuídas por programas desta natureza podem incluir participação política, acesso à educação, serviços de saúde, emprego e renda, oportunidades de negócios, bens materiais, redes de proteção social e reconhecimento cultural e histórico.

Quer saber mais sobre?



No contexto brasileiro a modalidade de ação afirmativa mais conhecida é a de acesso ao ensino superior para pessoas negras e indígenas. Para conhecer como este debate foi recebido veja o documentário "Raça Humana" no link: <https://www.youtube.com/watch?v=fCcyahMDBk>

Colorismo

Fruto do violento processo de colonização, o colorismo é um complexo sistema de hierarquização no qual pessoas negras e indígenas com traços fenotípicos mais próximos ao de pessoas brancas sofrem o racismo de maneira menos violenta, sendo menos preteridas, discriminadas e tendo acesso a mais oportunidades. Vale destacar que isso não significa que estas pessoas não são impactadas pelo racismo. Pelo contrário, o conceito serve exatamente para identificar as diferentes expressões do racismo e como ele afeta as diferentes subjetividades.

Quer saber mais sobre?



Confira no Youtube a entrevista da advogada e escritora **Alessandra Devulsky** falando sobre **Colorismo** no link: <https://www.youtube.com/watch?v=kmp7F7d1kts>

Democracia Racial

Durante a década de 1930, a partir das ideias apresentadas pelo autor Gilberto Freyre, ganhou notoriedade uma narrativa que pessoas negras, indígenas e brancas conviviam em equilíbrio o que tornava nosso país uma democracia racial. Esta ideia se tornou tão dominante que nos anos 1950 a UNESCO financiou uma pesquisa para identificar a “fórmula brasileira” para alcançar uma sociedade em que as hierarquias raciais não eram tão definitivas quanto em outros lugares do mundo. No entanto, sob a liderança do sociólogo Florestan Fernandes, a pesquisa foi realizada em diferentes regiões do país e os resultados indicaram que na verdade éramos um país com profundas desigualdades raciais.

Quer saber mais sobre?



Confira no Youtube o vídeo A ladainha da Democracia Racial com a professora Lilia Schwarcz no link: <https://www.youtube.com/watch?v=KIZErDa1jc>

Equidade Racial

O conceito de igualdade foca na distribuição igualitária de bens, serviços e/ou oportunidades. O de equidade, parte do pressuposto que qualquer distribuição deve reconhecer as especificidades dos sujeitos e/ou dos diferentes grupos, do contrário a desigualdade se aprofundará. Quando falamos da dimensão étnico-racial, uma perspectiva de equidade é fundamental, garantindo o reconhecimento de que pessoas negras e indígenas estão em desvantagem e promovendo iniciativas e políticas públicas redistributivas focalizadas para melhorar suas vidas.

Quer saber mais sobre?



Confira o Guia de boas práticas de equidade racial produzido pela Prefeitura de Niterói no link: <https://www.fazenda.niteroi.rj.gov.br/site/wp-content/uploads/2022/03/Guia-de-Boas-Praticas-de-Equidade-Racial.pdf>

Identificação Racial

Trata-se do processo de autodeclaração ou de heteroidentificação racial, que consiste na identificação do sujeito como pertencente a um grupo étnico-racial. Essa identificação pode mobilizar aspectos fenotípicos, culturais e sociais. O processo de heteroidentificação, é quando uma terceira pessoa, ou um grupo de pessoas (banca de heteroidentificação) realizam essa identificação racial.

Para o IBGE a população do Brasil está categorizada entre brancos, indígenas, amarelos, pretos e pardos, estes últimos analisados conjuntamente como negros. Essa agregação baseia-se em indicadores socioeconômicos, que mostram não haver grandes diferenças entre sujeitos que se definem como pretos ou pardos.

Quer saber mais sobre?



Leia o Artigo «De norte a sul, de leste a oeste: mudança na identificação racial no Brasil» de Josimar Gonçalves de Jesus & Rodolfo Hoffman disponível no link: <https://doi.org/10.20947/S0102-3098a0132>.

Pacto Narcísico da Branquitude

Criado por Cida Bento, o conceito de Pacto Narcísico da Branquitude descreve uma estratégia de autopreservação não consciente na qual pessoas brancas tendem a privilegiar e confiar mais em pessoas do seu mesmo grupo racial. Esse pacto, não verbalizado, tende a reprimir, invisibilizar e não aceitar ideias que visem a redistribuição de direitos, mantendo assim um mesmo perfil majoritário especialmente nos espaços de lideranças. Esse pacto ao proteger pessoas brancas exclui outros grupos étnico-raciais.

Quer saber mais sobre?



Confira no Youtube a participação de **Cida Bento** falando sobre o tema no Programa Roda Viva no link: <https://www.youtube.com/watch?v=pA7bZnpRWnY>

Racismo Estrutural

É o resultado do processo histórico de hierarquização e inferiorização fundamentada na ideia de raça. Ele produz privilégios para indivíduos brancos tidos como superiores e, em contrapartida produz discriminação, exclusão e estigma sistemáticos para grupos não brancos. O racismo é estrutural porque é presente em todas as áreas da vida em sociedade, e se reproduz especialmente através do sistema jurídico, econômico e político.

Quer saber mais sobre?



Confira no Youtube uma entrevista do intelectual **Silvio de Almeida** explicando o conceito de **racismo estrutural** no link: <https://www.youtube.com/watch?v=PD4Ew5DIGrU&t=32s>

Racismo Institucional

Este conceito parte do pressuposto que o racismo não diz respeito apenas a práticas individuais isoladas, mas é resultado do funcionamento regular das instituições, que em sua dinâmica conferem desvantagens e privilégios de acordo com a raça. Considerando que existem grupos raciais majoritários no comando das instituições, como as pessoas brancas em nossa sociedade, generaliza-se para toda a sociedade regras, padrões de conduta e modos de racionalidade que representam estes grupos e práticas discriminatórias em relação a outros grupos raciais, como pessoas negras e indígenas.

Quer saber mais sobre?



Confira no Youtube uma entrevista de uma política de formação sobre **racismo institucional** para servidores do **Governo do Distrito Federal** no link: <https://www.youtube.com/watch?v=pA7bZnpRWnY>



6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, G. R. **Blacks & Whites in São Paulo, Brazil, 1888-1988**. Wisconsin: Univ of Wisconsin Press, 1991.

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

BRADBURY, M.; KELLOUGH, J. E. Representative Bureaucracy: Assessing the Evidence on Active Representation. **The American Review of Public Administration**, 41(2), 157-167, 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)] **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 847, de 11 de Outubro de 1890**. Promulga o Código Penal. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/1824-1899/decreto-847-11-outubro-1890-503086-publicacaooriginal-1-pe.html>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de Outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/decreto/D10506.htm. Acesso em: 22 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 9.029, de 13 de Abril de 1995**. Proíbe a exigência de atestados de gravidez e esterilização, e outras práticas discriminatórias, para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9029.htm. Acesso em: 15 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 11.784, de 22 de Setembro de 2008**. Dispõe sobre a reestruturação do Plano Geral de Cargos do Poder Executivo - PGPE [...]. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2007-2010/2008/lei/l11784.htm. Acesso em: 14 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 12.711 de 29 de Agosto de 2012**. Dispõe sobre o ingresso nas universidades federais e nas instituições federais de ensino técnico de nível médio e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2012/lei/l12711.htm. Acesso em: 14 nov. 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 [...]. Brasília, DF: Presidência da República, 2014. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2011-2014/2014/lei/l12990.htm. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.346, de 10 de Outubro de 2016**. Dispõe sobre a extinção de cargos em comissão do Grupo-Direção e Assessoramento Superiores e a criação de funções de confiança denominadas Funções Comissionadas do Poder Executivo. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2016/lei/l13346.htm. Acesso em: 21 nov. 2022.

BRASIL. Portaria Normativa nº 4, de 6 de abril de 2018. Regulamenta o procedimento de hetero-identificação complementar à autodeclaração dos candidatos negros, para fins de preenchimento das

vagas reservadas nos concursos públicos federais, nos termos da Lei nº12.990, de 9 de junho de 2014. **Diário Oficial da União:** seção 1, Brasília, DF, n. 68, p. 34, 6 abr. 2018. Disponível em: <https://legis.sigepe.planejamento.gov.br/legis/detalhar/14766>. Acesso em: 28 nov. 2022.

BRASIL. **Portal do Servidor.** Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG). Disponível em: <<https://www.gov.br/servidor/pt-br/aceso-a-informacao/servidor/carreiras/eppgg>>. Acesso em: 15 nov. 2022.

BRITO, D. Cotas foram revolução silenciosa no Brasil, afirma especialista. **Agência Brasil, Brasília:** 2018. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2018-05/cotas-foram-revolucao-silenciosa-no-brasil-afirma-especialista>. Acesso em: 21 nov. 2022.

BULHÕES, L. M. G.; ARRUDA, D. de O.. **As Possibilidades de Aprimoramento na Implementação das Cotas Raciais em Concursos Públicos: Reflexões a partir do Contexto da UFRJ.** In *Boletim de Análise Político-Institucional. Implementação de Ações Afirmativas para Negros e Negras no Serviço Público: desafios e perspectivas*, IPEA, 31 de Dezembro de 2021.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Pesquisa sobre Negros e Negras no Poder Judiciário, Brasília 2021.** Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/rela-negros-negras-no-poder-judiciario-150921.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

CORTÁZAR, J. C.; FUENZALIDA, J.; LAFUENTE, M. **Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio.** BID, 2016.

CURREN, R.; NELSON, J.; MARSH, D. S.; NOOR, S.; LIU, N. **Racial Equity Action Plans, A How-to Manual.** Haas Institute for a Fair and Inclusive Society, University of California, Berkeley, 2016. Disponível em: <<https://mhsoac.ca.gov/sites/default/files/GARE-Racial-Equity-Action-Plans.pdf>>. Acesso em: 21 nov 2022.

DANTAS, M. Z. de O. O Sistema de Cotas para Negros nos Concursos à Magistratura: os Resultados na Justiça Federal entre 2016 e 2019. In IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim de Análise Político-Institucional.** n. 1 (2011), Brasília: Ipea, 2021.

DPE BA - DEFENSORIA PÚBLICA DA BAHIA. **I Censo da Defensoria Pública do Estado da Bahia. Ano 2020.** Bahia, 2020. Disponível em: http://www.defensoria.ba.def.br/wp-content/uploads/2020/11/sanitize_relatacc83_rio-i-censo-da-dpeba-1.pdf_301120-075140.pdf. Acesso em: 22 nov. 2022.

DUTRA, F. UnB investiga 90 denúncias de fraude no sistema de cota racial. **Metrópoles, Brasília, DF,** 2021. Disponível em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/unb-investiga-90-denuncias-de-fraude-no-sistema-de-cota-racial>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Capacidades estatais para produção de políticas públicas: resultados do survey sobre serviço civil no Brasil.** Brasília: ENAP, 2018. 74 p. Disponível em: <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3233>. Acesso em: 4 nov. 2022.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro.** Brasília, DF, 2021. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/4/2_Comet%C3%A7oes%20essenciais%20de%20lideran%C3%A7a%20para%20o%20setor%20p%C3%ABlico%20brasileiro_16.12.2021_compressed.pdf. Acesso em: 14 nov. 2022.

ENAP - ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. **Informe de Pessoal**. Brasília, DF, 2018. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3215/4/Informe%20de%20Pessoal%20-%20INFOGOV.pdf>. Acesso em: 4 nov. 2022.

FERNANDEZ, S., CHO, Y. J., & PERRY, J. L. Exploring the link between integrated leadership and public sector performance. **The leadership quarterly**, 21(2), 308-323, 2010.

FERREIRA, L. G.; IGREJA, L. R. Legislações Brasileiras sobre Cotas Raciais no Serviço Público: uma análise da categorização racial e da distribuição temporal e espacial. In: IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim de Análise Político-Institucional**. n. 1 (2021), Brasília: Ipea, 2021. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/11075>. Acesso em: 2 nov. 2022.

FUNDAÇÃO BRAVA; FUNDAÇÃO LEMANN; INSTITUTO HUMANIZE; REPÚBLICA.ORG. **Conhecendo a Experiência Chilena: Relatório de Imersão**, [S.l.], 2018. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/conhecendo-a-experiencia-chilena-relatorio-de-imersao/>. Acesso em: 7 dez. 2022.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil Social, Racial e de Gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas**. São Paulo, 2016. Disponível em: https://issuu.com/institutoethos/docs/perfil_social_tacial_genero_500empr. Acesso em: 14 nov. 2022.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Atlas do Estado Brasileiro, Brasil, 2022**. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/atlasestado/>. Acesso em: 7 nov. 2022.

IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Boletim de análise Político-Institucional**, Brasília, dez. 2021.

KUPERUS, H.; RODE, A. **Top Public Managers in Europe: Management and Working Conditions of the Senior Civil Servants in the European Union**. Maastricht: European Institute of Public Administration, dez. 2008. Disponível em: https://www.eupan.eu/wp-content/uploads/2019/05/2008_2_FR_Top_Public_Managers_in_Europe.pdf. Acesso em: 8 dez. 2022.

LIBÓRIO, B.; SANTANA, J. **Onde estão os Negros no Setor Público? E-book da campanha Onde estão os Negros no Setor Público?** República.org. 2020. Disponível em: <https://republicaorg.wixsite.com/home>. Acesso em: 4 nov. 2022.

LIMA, M. **Ações afirmativas no governo Lula. Novos Estudos CEBRAP**, n. 87, p. 77-95, jul. 2010.

LOPEZ, F. **Evolução e perfil dos nomeados para cargos DAS na administração pública federal (1999-2014)**. (Nota Técnica, n. 16). Brasília: Ipea, 2015. Disponível em: https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/151209_notatecnica_cargos_de_confianca_final.pdf. Acesso em: 8 nov. 2022.

LOPEZ, F. G. ; GUEDES, E. P. **Três Décadas de Evolução do Funcionalismo Público no Brasil (1986 - 2017)** In IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Texto para Discussão**. Brasília, 2018. Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10169>. Acesso em: 17 nov. 2022.

MATSUOKA, E. M. de C.; SILVA, L. P. **As Políticas de ações afirmativas no concurso de admissão à carreira de diplomata: experiências e desafios**. In IPEA, **Boletim de Análise Político-Institucional**, dez. 2021. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11065/1/bapi_31_politicas_acoes.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

MARQUES, J. *Usp aprova criação de banca de identificação racial para evitar fraudes em cotas*. **CNN Brasil**, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/usp-aprova-criacao-de-banca-de-identificacao-racial-para-evitar-fraudes-em-cotas/>. Acesso em: 22 nov. 2022.

MOVIMENTO PESSOAS À FRENTE. **Propostas para uma Política Nacional de Lideranças em Governos: Lideranças para uma administração pública de alto impacto**, 2022. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/wp-content/uploads/2022/07/Documento-consolidado-gt-de-lideranca.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2022.

NUNES, G. H. L. *Autodeclarações e Comissões: Responsabilidade procedimental dos/as gestores de ações afirmativas*. In: DIAS, G. R. M.; TAVARES J.; PAULO R. F. (Org). **Heteroidentificação e Cotas Raciais: dúvidas, metodologias e procedimentos**. Canoas, RS: IRFS Campus Canoas, p.11-30, 2018.

NSW GOVERNMENT. **Aboriginal Employment Strategy**. Public Service Commission, 2022. Disponível em: <https://www.psc.nsw.gov.au/culture-and-inclusion/aboriginal-workforce/aboriginal-employment-strategy>. Acesso em: 21 nov. 2022.

OAB *Pede declaração de constitucionalidade da Lei de Cotas*, **Jusbrasil**, 2015. Disponível em: <https://stf.jusbrasil.com.br/noticias/301004377/oab-pede-declaracao-de-constitucionalidade-da-lei-de-cotas>. Acesso em: 21 nov. 2022.

OECD - ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. *Government at a glance*. **OECD Publishing**, Paris, 2021. Disponível em: <https://www.oecd.org/gov/government-at-a-glance-22214399.htm>. Acesso em: 21 nov. 2022.

ORAZI, D. C.; TURRINI, A.; G. *Public sector leadership: new perspectives for research and practice*. **International Review of Administrative Sciences**, 79(3), 486-504, 2013.

PACTO - PACTO ORGANIZAÇÕES REGENERATIVAS. **Atração e seleção para cargos de liderança em governos estaduais**. Estudo de Implementação, ago. 2020. Disponível em: <https://movimentopessoasafrente.org.br/materiais/atracao-e-selecao-para-cargos-de-lideranca-em-governos-estaduais/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

PETRI, K. C. *Braços para a lavoura: a subvenção paulista para imigração (1886-1896)*. **Cordis: Revista Eletrônica de História Social da Cidade**, São Paulo, 2009.

SALVADOR, SECRETARIA DA REPARAÇÃO. *Programa de Combate ao Racismo Institucional (PCRI)*, **Prefeitura de Salvador**, 2016. Disponível em: <https://reparacao.salvador.ba.gov.br/programa-de-combate-ao-racismo-institucional-pcri/>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SANTOS, A. P. dos. ; DIANA, G. M. *O perfil racial nos quadros da administração pública no Brasil: um primeiro balanço dos efeitos da reserva de vagas para negros em uma organização de segurança pública*. **Revista Servidor Público Brasília**, v.69(4), p. 275-302, out./dez. 2018.

SÃO PAULO, ASSEMBLEIA LEGISLATIVA DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Lei nº 28 de 29 de Março de 1884**. São Paulo: Assembleia Legislativa, 1984. Disponível em <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/lei/1884/lei-28-29.03.1884.html#:~:text=Paragrapho%20unico>. Acesso em: 07 dez. 2022.

SBDP - SOCIEDADE BRASILEIRA DE DIREITO PÚBLICO. **Relatório (SBDP)**. Mecanismos jurídicos de promoção da diversidade no setor público: Uma radiografia do cenário atual. Em *Instrumentos de promoção da diversidade no Setor Público: Panorama atual e propostas de aprimoramento*. Núcleo de Inovação da Função Pública. Dez., 2021.

SILVA, T. D. **Cor e raça nos quadros da administração pública**. 2014. Trabalho apresentado no XIX Encontro Nacional de Estudos Populacionais (Abep), São Pedro (SP), 2014.

SILVA, T. D. **Questões raciais nas políticas judiciárias**. 2020. Trabalho apresentado no Seminário Questões Raciais e Poder Judiciário (IPEA), 2020. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=LZm-gxcYEK5s&t=12392s&ab_channel=ConselhoNacionaldeJusti%C3%A7a%28CNJ%29. Acesso em: 24 jan. 2023.

SILVA, T. D.; LOPEZ, F. G. Perfil racial do serviço civil ativo do Executivo federal (1999-2020). In . **Nota Técnica n. 49 (Dliest)**. Brasília: IPEA, 2021. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10673>. Acesso em: 04 nov. 2022.

SILVA, T. D; SILVA, J. M. da. reserva de vagas para negros em concursos públicos: uma análise a partir do Projeto de Lei 6.738/2013. In IPEA - INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA. **Nota Técnica nº 17**. Brasília, DF: IPEA, 2021 sobre a “”. Brasília: IPEA, 2014. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5781/1/NT_n17_Reserva-vagas-negros-concursos-publicos_Disoc_2014-fev.pdf. Acesso em: 14 nov. 2022.

SILVA, T. D.; CAMPOS, A. G.; AVELAR, A.; ARAÚJO, C. Custos de um Concurso para a Magistratura: uma análise a partir da perspectiva de inclusão racial. In IPEA. **Boletim de Análise Político-Institucional**, dez. 2021. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/11065/1/bapi_31_politicas_acoes.pdf. Acesso em: 21 nov. 2022.

SCHURHAUS, M. São Pedro de Alcântara: primeira colônia alemã em Santa Catarina. **Revista Santa Catarina em História**, n. 1(2), p. 1-9, 2007.

TSE - TRIBUNAL SUPERIOR ELEITORAL. **Portal de Dados Abertos do TSE**, 2022. Disponível em: <https://dadosabertos.tse.jus.br/dataset/resultados-2022>. Acesso em: 21 nov. 2022.

VÉRAS, M. P. B. **O bairro do Brás em São Paulo: um século de transformações no espaço urbano ou diferentes versões da segregação social**. 1991. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 1991.

WASHINGTON GOVERNMENT. **Enterprise DEI Competencies: All Employees - A pathway for success**. Version 1. Feb. 2021. Disponível em: <https://des.wa.gov/sites/default/files/2022-06/WA-StateDEI-Competencies.pdf>. Acesso em: 8 dez. 2022.

XU, G. Bureaucratic Representation and State Responsiveness during Times of Crisis: The 1918 Pandemic in India. **The Review of Economics and Statistics**, 2021. Disponível em: <http://guoxu.org/docs/bureaurep_aug20.pdf>. Acesso em: 21. nov. 2022.

